

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**RETOS DE GESTIÓN DE PRODUCTORAS TEATRALES
INDEPENDIENTES DE LIMA METROPOLITANA EN LOS
PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN DE MONTAJES
ESCÉNICOS**

**Tesis presentada para obtener el título Profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

PINEDA QUIÑONES, Danniela Patricia	20111748
ECHEANDIA SANDOVAL, Solange Pamela	20101934
DIAZ TEMBLADERA, Laura Jussara	20104737

Lima, 04 de Diciembre de 2017

La Tesis

**RETOS DE GESTIÓN DE PRODUCTORAS TEATRALES INDEPENDIENTES DE
LIMA METROPOLITANA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN
DE MONTAJES ESCÉNICOS**

Ha sido aprobada

Mgtr. Jorge Isaías Octavio Martínez Lobatón

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

[Asesor de la Tesis]

Mgtr. Diego Vicente López Francia

[Tercer Jurado]

A Dios, por permitir que mi esfuerzo se haya concretado. A mi mami, Patricia, por haberme dado la oportunidad de recibir una educación de calidad, por su eterno apoyo y aliento en todo sentido. A mi hermana, Yesenia, por siempre darme ánimos y sacarme sonrisas incluso en momentos no tan buenos. A mi ángel de la guarda, mi papá, que desde donde esté, sé que me cuida y guía todo mis pasos. Finalmente, a mis chicas, Sol y Lau porque pese a todas las trabas se pudo terminar esta tesis.

Danniela Pineda

Todo este esfuerzo está dedicado a Dios por mantener mi fe y confianza en que todo se puede lograr. A mi más grande admiración, mi mami, Carmen Sandoval, quien ha trabajado muy duro para poder darme la mejor educación y así poder realizarme profesionalmente. A mis tíos Pilar y Óscar, por su apoyo incondicional. Y finalmente, a mis ovejitas, Leonor y Norma, quienes desde niña estuvieron apoyándome, ayudándome a aprender de mis errores y brindándome los mejores consejos de vida.

Solange Echeandia

Para mi mamá y papá, por su inmenso amor, que confiaron en mí y estuvieron apoyándome y motivándome a lograr mis objetivos y no rendirme; a Ciro, por acompañarme y darme ánimos durante todo el proceso de investigación; a Christina, que me sostuvo y me permitió entender la importancia de equilibrar mi vida y mis sueños con la tesis; a mis “Inspiradoras”, por motivarme a dar el máximo posible; a Xivi y Kitty, mis mejores amigas, porque me enseñaron a no rendirme; a Dani y Sol, porque juntas logramos esta meta y a mí, por confiar y creérmela, por ser la luz de mi camino.

Laura Díaz

Agradecimiento

Agradecemos a todos los entrevistados, expertos y productoras teatrales independientes, por su amabilidad y buena disposición para concedernos las entrevistas. A los profesores de la facultad que, a lo largo de estos años, impartieron sus conocimientos que aportaron en nuestra formación profesional. A nuestras familias y amigos, por acompañarnos en este camino para lograr nuestra meta: La Titulación.

Un agradecimiento especial a nuestra asesora, Marta Pacheco, por su paciencia, confianza y constante aliento a lo largo del desarrollo de esta investigación.

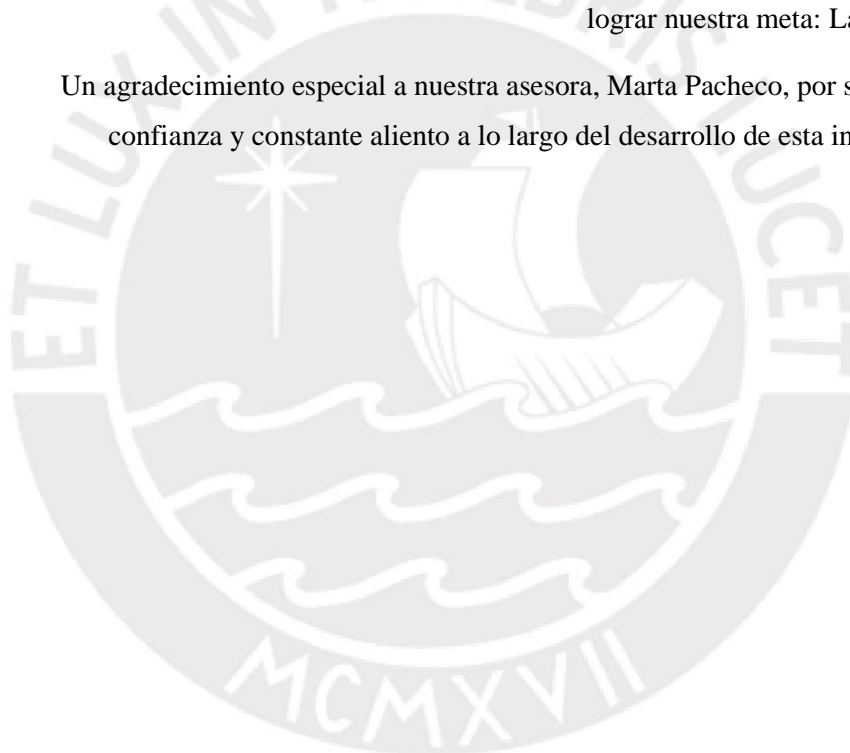


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Problemática.....	2
2. Preguntas de investigación.....	4
2.1. Preguntas principal	4
2.2. Preguntas específicas	4
3. Objetivos	4
3.1. Objetivo principal	4
3.2. Objetivos específicos	4
4. Justificación	4
5. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Industria del entretenimiento.....	6
1.1. Industrias culturales y Creativas	6
1.2. Industria teatral	9
1.3. Productoras teatrales	10
2. Gestión Cultural	11
3. Producción y Difusión de espectáculos escénicos	12
3.1. Proceso de Producción.....	12
3.2. Proceso de Difusión.....	24
4. Marco Contextual.....	30
4.1. Sector cultural en el Perú	30
4.2. Situación del sector teatral en el Perú	33
4.3. Productoras teatrales de Lima Metropolitana	36
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
1. Enfoque de la Investigación	38
2. Alcance de la investigación.....	38

3. Diseño de la investigación	39
4. Población y selección de la muestra de investigación.....	39
4.1. Muestra de expertos	40
4.2. Muestra de productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana.....	41
5. Técnicas e instrumentos de la investigación	43
6. Proceso de la investigación	44
7. Matriz de consistencia.....	45
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
1. Hallazgos del entorno cultural y teatral	46
1.1. Situación del sector cultural y teatral.....	46
1.2. Obstáculos en el sector teatral	47
2. Hallazgos del proceso de producción.....	51
2.1. Hallazgos en el proceso de producción según expertos.....	51
2.2. Hallazgos en el proceso de producción según productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana.....	55
3. Hallazgos del proceso de difusión.....	59
3.1. Hallazgos en el proceso de difusión según expertos.....	59
3.2. Hallazgos en el proceso de difusión según productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana.....	63
4. Análisis general de los resultados	65
4.1. Análisis en el proceso de producción	65
4.2. Análisis en el proceso de difusión	70
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
1. Conclusiones	77
2. Recomendaciones.....	79
REFERENCIAS.....	82
ANEXO A: Organigrama Ministerio de Cultura	86
ANEXO B: Salas de teatro de Lima Metropolitana y Callao	87

ANEXO C: Mapeo de Productoras Teatrales Independientes de Lima Metropolitana y Callao	92
ANEXO D: Relación de Expertos y Productoras teatrales	98
ANEXO E: Guía de entrevistas a expertos del sector cultural y teatral	100
ANEXO F: Guía de entrevistas a productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana	103
ANEXO G: Matriz de Consistencia	106
ANEXO H: Primer Nivel de hallazgos de la investigación (Ver en CD adjunto)	108
ANEXO I: Segundo Nivel de hallazgos de la investigación (Ver en CD adjunto)	109
ANEXO J: Consentimiento informado (Ver en CD adjunto)	110



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las actividades culturales	9
Tabla 2: Criterios de clasificación de las organizaciones culturales	11
Tabla 3: Actividades del proceso de difusión durante el proceso de producción.....	25
Tabla 4: Presupuesto en el Sector Cultura (en millones de soles).....	31
Tabla 5: Salas de teatro	35
Tabla 6: Relación de expertos en sector cultural y teatral.....	41
Tabla 7: Breve reseña de Productoras Teatrales Independientes seleccionadas	42
Tabla 8: Planning de Difusión.....	61
Tabla 9: Factores para la evaluación del montaje escénico.....	70
Tabla 10: Herramientas para la promoción	73
Tabla 11: Diseño de campaña de difusión: Teoría vs Expertos vs Productoras teatrales	75



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Industrias creativas	8
Figura 2: Proceso de Producción: Marisa De León - Alejandra Tello	13
Figura 3: Fuentes de financiamiento	16
Figura 4: Preproducción: Actividades relevantes.....	19
Figura 5: Producción: Actividades relevantes.....	21
Figura 6: Equipo de trabajo en el proceso de producción	23
Figura 7: Postproducción: Actividades relevantes	24
Figura 8: Medios de comunicación	28
Figura 9: Instrumentos de comunicación	29
Figura 10: Fases del proceso de investigación	30
Figura 11: Organigrama de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes.....	32
Figura 12: Fases del proceso de investigación	44



RESUMEN

A partir de las falencias y constantes luchas de las productoras independientes teatrales en la consecución de sus proyectos escénicos, el presente trabajo de investigación busca identificar cuáles son los grandes retos de gestión que atraviesan dichas organizaciones tanto en el proceso de producción como en el proceso de difusión. Para ello, el estudio se centra en el diagnóstico de la situación de las siguientes unidades de análisis: Asociación Cultural Yuyachkani, Los Productores y la Asociación Cultural Arena y Esteras.

La metodología aplicada ha sido de un enfoque cualitativo y alcance exploratorio, puesto que se pretende generar información de un fenómeno poco estudiado en el país. Asimismo, se basa en el estudio de casos y en la opinión de expertos del sector cultural y teatral. Para obtener los testimonios de dichos grupos de interés, se aplicó como técnica de investigación las entrevistas a profundidad.

El análisis de resultados fue desarrollado en un primer y segundo nivel de hallazgos a partir de la identificación de categorías obtenidas de los expertos y de las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana. Por consiguiente, se obtuvo como principales resultados en cuanto al proceso de producción que tanto la gestión de salas, de recursos humanos, de recursos materiales (utilería, tramoyo, iluminación, equipo de sonido, vestuario y maquillaje) como las fuentes de financiamiento representan un reto y desafío para los productores ejecutivos. Asimismo, en cuanto al proceso de difusión se reflejan las falencias y dificultados en la planeación, diseño y realización de la campaña de difusión. En general, se identificó que la mayoría de las organizaciones coinciden en la existencia de estos procesos; sin embargo, no todas tienen sistematizados estos procesos; es decir, lo toman en cuenta, pero bajo procesos básicos y no detallados como lo establece la teoría desarrollada tanto por Marisa de León como por Alejandra Tello.

Finalmente, la información obtenida se ha utilizado para realizar una serie de conclusiones y recomendaciones a los grupos de interés anteriormente mencionados, a fin de que estas puedan establecer acciones efectivas que les permitan un mayor desarrollo y vigencia en el sector.

INTRODUCCIÓN

La gestión, entendida como el arte de negociar y tramitar, así como la producción ejecutiva, son la columna vertebral de cualquier proyecto escénico. Son los ejes que articulan cada una de las etapas del proceso, tanto para facilitar la creación artística, como para la realización y presentación del espectáculo¹. Sin embargo, resulta todo un reto, de principio a fin, poder organizar todas y cada una de las etapas, actividades y acciones para la consecución de las mismas. A raíz de lo anteriormente expuesto, surgen, para la presente investigación, diversos cuestionamientos. Por un lado ¿cuáles son los retos de gestión que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana en el proceso de producción? Y, por otro lado, ¿cuáles son los retos de gestión que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana en el proceso de difusión?

El trabajo está organizado en cinco capítulos.

En el primer capítulo se describe el planteamiento del problema, incluyendo las preguntas y objetivos, tanto a nivel general como específico. Posteriormente, se describe la justificación, enfatizando la conveniencia e importancia de la investigación; y, finalmente, la viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo se presenta una revisión de la teoría relacionada a temas de industrias culturales, gestión cultural y teatral; además de, compilar conceptos referidos al proceso de producción y difusión de espectáculos escénicos. Por otra parte, el estudio está contextualizado en la situación actual del sector cultural del Perú, en el ámbito del sector teatral de la capital y en el panorama de las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana.

En el tercer capítulo se expone la metodología utilizada, el mismo que comprende el enfoque, alcance y diseño de la investigación. Asimismo, se determina y justifica la forma de selección muestral, las técnicas y herramientas para la recopilación de información. De igual manera, se detalla un esquema que engloba cuatro fases para el proceso de investigación.

En el cuarto capítulo, con los datos generados en el proceso de recolección, se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos y a organizaciones teatrales en estudio (Asociación Cultural Yuyachkani, Los Productores y Asociación Cultural Arena y Esteras), a través de un análisis cualitativo de contenido. Finalmente, en el capítulo cinco, se señalan las principales conclusiones y se proponen un conjunto de recomendaciones.

¹ Marisa de León: Productora escénica mexicana y gestora cultural. Docente y codirectora de la empresa cultural Produce Arte. Con más de 30 años de experiencia en el campo de las artes escénicas, es autora del libro “Espectáculos escénicos. Producción y difusión”.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente sección muestra la delimitación clara y precisa del objeto de investigación. A continuación, se detalla su planteamiento por medio de la problemática, los objetivos y la justificación:

1. Problemática

El Perú cuenta con una “rica tradición de escenificación, una robusta teatralidad que significa una gran oportunidad y fortaleza de nuestra rica diversidad cultural” (InfoArtes, 2016). Asimismo, existe un valioso capital humano capaz de crear espectáculos escénicos; sin embargo, “arriban a la producción de espectáculos personas que no siempre están cualificadas para llevar adelante un proyecto artístico” (Algán, 2014), los cuales exigen el cumplimiento de una serie de procesos técnicos, operativos y, sobre todo, administrativos que demandan el manejo de una efectiva planificación, organización, dirección y control para garantizar no solo su calidad, sino, también, el cumplimiento de los objetivos propuesto.

En consecuencia, queda claro que las tareas son diversas y no siempre sencillas de ejecutar por lo que surge la necesidad de contar con un personal idóneo que asuma ese rol. El productor ejecutivo es, entonces, el encargado de organizar las tareas necesarias para que el espectáculo suba a escena, por lo tanto, es él quien gestiona.

Y en esa “gestión”, a priori..., vale todo: todo lo administrativo que no involucra lo artístico (confección de planillas de actores, formularios para solicitud de subsidios a los diversos organismos oficiales, trámites varios, organización de ensayos, búsqueda de sala, administración de los recursos económicos del grupo, compra de insumos en general y elementos de utilería y/o escenográficos, etc.) (Hanna, 2014, p. 76).

Lamentablemente, aspectos como el tiempo y los escasos recursos suelen generar inconvenientes al equipo de producción. Es así que, para los productores ejecutivos representa un reto de gestión permanente enfrentarse a varias barreras que limitan el desarrollo y consecución del proceso de producción y difusión tanto a nivel nacional como en Lima Metropolitana. Entre ellas se encuentran, la falta de espacios adecuados para su gestión y desarrollo, la falta de fuentes de financiamiento, falencia en el proceso de promoción y difusión, entre otras.

En primer lugar, existe una escasa infraestructura teatral; es decir, para la cantidad de producciones teatrales no existen suficientes espacios para desarrollar las puestas en escena,

como señala Miguel Valladares² (citado en Perú 21, 2014), “el público está entusiasmado con ir a ver teatro peruano, pero lo que faltan son locales [...] hay muchas producciones y hasta nos peleamos por los teatros”. InfoArtes señaló que en el Perú, hasta el 2016, había 64 salas teatrales de las cuales, 45 se encuentran en Lima, concentradas, en su mayoría, en los distritos de Miraflores, Barranco, Lima y Jesús María. Así mismo, existe un conjunto de salas que se encuentra ubicado en espacios poco accesible o notable, lo cual dificulta la implementación de actividades culturales, como explica Alejandro Larco³ (citado en De La Cruz, 2016) en el Perú no hay infraestructura adecuada para implementar las distintas actividades que los gestores, compañías o artistas imaginan.

En segundo lugar, la falta de financiamiento es relevante pues se debe disponer de fondos suficientes para desarrollar los proyectos escénicos, ya sea de fuentes directas como el capital propio o fuentes indirectas como subsidios, donativos o préstamos. Las productoras teatrales necesitan contar con capital disponible, proveniente del Estado sector privado, para promover y fomentar el desarrollo de la actividad teatral. En cuanto al Estado, Lorena Peña señala que, “somos el país que menos invierte en cultura en América Latina, se está haciendo una campaña para subir el presupuesto invertido del PBI en cultura de 0.3 a 3% que es lo mínimo” (comunicación personal, 27 de abril, 2017). Al no tener ayuda del Estado recurren al sector privado; sin embargo, Randolpho Valles, señala que son limitadas las empresas que deciden financiar estas actividades por factores relacionados a los riesgos de inversión en el sector (comunicación personal, 25 de abril, 2017).

Finalmente, existe una falencia en el proceso de difusión y promoción. Las productoras de teatro confían en la asistencia del público a su obra solo por el hecho de poner a la misma en escena, sin considerar que esto requiere del desarrollo de estrategias y de la utilización medios de comunicación para difundir el proyecto y poder captar al público, eficientemente. Sin ello, se hace imposible poder realizar un correcto proceso de promoción. Al respecto, Katya Bejarano⁴, comunicadora social experta en estrategia y difusión en artes escénicas, señala que “se desconoce la dinámica de los medios de comunicación cultural para la difusión de sus obras; asimismo, la planificación y el manejo adecuado del tiempo son determinantes para generar interés en el espectador” (comunicación personal, 14 de julio, 2017).

A partir de la realidad que atraviesan las productoras teatrales independientes de la capital y de la poca investigación cualitativa del sector, es que se determina identificar los retos de

² Publicista y productor teatral. Dueño de Tondero Producciones.

³ Gestor cultural enfocado en el desarrollo teatral.

⁴ Bachiller en Comunicación Social de la UNMSM con especialidad en Comunicación Organizacional. Gestora Cultural, formada en el Programa de Capacitación en Gestión Cultural del Instituto Superior Tecnológico del MALI. Con 10 años en artes escénicas, improvisación y otros.

gestión tomando como referentes a figuras expertas del sector cultural y teatral, además de organizaciones de teatro que puedan brindar un panorama más preciso en cuanto al proceso de producción y difusión escénica.

2. Preguntas de investigación

2.1. Preguntas principal

¿Cuáles son los grandes retos de gestión que atraviesan las productoras teatrales de Lima Metropolitana para la puesta en marcha de sus propuestas escénicas?

2.2. Preguntas específicas

¿Cuáles son los grandes retos de gestión en términos de producción que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana?

¿Cuáles son los grandes retos de gestión en términos de difusión que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana?

3. Objetivos

3.1. Objetivo principal

Identificar los grandes retos de gestión que atraviesan las productoras teatrales de Lima Metropolitana al poner en marcha sus puestas en escena en los diferentes circuitos teatrales

3.2. Objetivos específicos

Identificar los grandes retos de gestión en términos de producción que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana

Identificar los grandes retos de gestión en términos de difusión que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana

4. Justificación

La presente investigación se realiza con el fin de enfatizar la importancia de la gestión en el proceso de producción y difusión de un espectáculo escénico que realizan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana. Es importante que estas organizaciones

consideren relevante operar desde una perspectiva de gestión para optimizar sus procesos y obtener resultados de acuerdo a las metas y objetivos que las mismas han planteado.

Es preciso tener en cuenta que en el contexto actual del país y de Lima, no se han encontrado investigaciones académicas a profundidad en cuanto a procesos de producción y difusión de espectáculos escénicos; por ello, este estudio busca sintetizar los retos de gestión relevantes para las productoras teatrales independientes, lo cual permitirá realizar conclusiones del tema y proponer recomendaciones para otras productoras teatrales que presenten características similares a las del objeto de estudio y ser un referente para futuras investigaciones que analicen con mayor profundidad los retos descritos en esta tesis.

5. Viabilidad

La presente tesis desarrolla un tema perteneciente al sector cultural, específicamente al teatro dentro de la industria de las artes escénicas, al corresponder a dicho sector y ser una investigación realizada en Perú, presenta ciertas limitaciones. Por una parte, no existe suficiente información sobre el sector teatral tanto a nivel nacional como en Lima Metropolitana. Por otra parte, son diversas las organizaciones y productoras teatrales que tienen el acceso restringido al funcionamiento de sus instituciones ya que cuentan con información confidencial, lo cual imposibilita el desarrollo del estudio.

A pesar de ello, se puede señalar que esta investigación es viable; primero, porque se recopiló información del sector y de la gestión cultural de estudios e investigaciones previas de países como España, Argentina, entre otros. Segundo, se contó con la disponibilidad de tiempo de diversos expertos del sector quienes tuvieron disposición para apoyar el desarrollo de la investigación. Tercero, el plazo asignado para el desarrollo del estudio fue el adecuado para poder recolectar información y realizar el análisis pertinente.

Finalmente, se contó con el apoyo, disposición y consentimiento de las siguientes productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana: “Los Productores”, “Asociación Cultural Yuyachkani” y “Asociación Cultural Arena y Esteras”; las cuales fueron claves para la ejecución de la investigación. Cabe mencionar que los sujetos en estudio firmaron un documento de consentimiento informado.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo aborda conceptos teóricos que se consideran válidos para la contextualización de la investigación. Los temas expuestos giran en torno a industrias y gestión cultural, así como también al sector teatral al cual está orientado el estudio. De igual forma, abarca definiciones como el proceso de producción y el proceso de difusión teatral. Cabe resaltar, que todo ello ayudará al lector a tener una aproximación y conocimiento actual de la producción escénica en el país.

1. Industria del entretenimiento

La industria del entretenimiento surge ante la necesidad de las personas de disfrutar su tiempo de ocio con actividades que disfruten y los recreen, es por ello que se enfoca en producir bienes y servicios intangibles constantemente innovados para captar a este segmento de personas que quieren alternativas para disfrutar su tiempo libre (Bustamante, 2009).

Investigadores proponen la clasificación de las actividades de entretenimiento siguiendo distintos ejes. Por un lado Vogel (2014), agrupa las actividades de la industria del entretenimiento de la siguiente manera: i) *Medios de entretenimiento*: cine, música, televisión, radio, internet, industria editorial, y demás. ii) *Entretenimiento en vivo*: Juegos de azar, casinos y apuestas, artes escénicas y cultura, y parques temáticos.

Por otro lado, García, Lasuén y Zofío (2005, p. 102) bajo otros criterios y desde la economía de la cultura, desarrollan la siguiente clasificación: i) *Industria de la cultura*: donde incluyen subsectores como artes escénicas, musicales y audiovisuales, artes plásticas, edición e impresión, publicidad museos y lingüística, entre otros. ii) *Industria de la recreación*: los subsectores presentes en esta categoría son actividades deportivas, festivales, ferias y más.

Para fines de la presente investigación, la clasificación que se tomará en cuenta será la propuesta por García, Lasuén y Zofío (2005), debido a que sigue una clasificación más pertinente al tema que el estudio está orientado.

1.1. Industrias culturales y Creativas

Son diversos los términos, “economía creativa”, “industria cultural”, “industria cultural y creativa” y/o “economía naranja”, y las definiciones existentes al vínculo entre la “economía” y “cultura”. Empero, antes de iniciar con el desarrollo del término en sí mismo se definirá cultura. Según Ramón Zallo esta es un modo vida, una producción o identidad, herramienta de gestión de los cambios sociales; además de, estar presentes en diferentes sectores como innovación, turismo o entretenimiento (2009).

A continuación, se expondrá las diversas definiciones que se le han establecido desde su origen a la industria cultural y creativa. Howkins (citado en Ghelfi, 2002) la nombra economía creativa y la define de la siguiente manera:

Comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, TV y radio, y videojuegos (2002, p.4).

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017) define a las “Industrias Culturales y Creativas” como los sectores cuya actividad organizada tiene como objetivo la creación, producción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial; cuyos contenidos están protegidos por el derecho de autor.

Sin embargo, los conceptos más contemporáneos que existente son los planteados por el Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (2010) y el que presenta Buitrago & Duque (2013) en su libro “La Economía Naranja: Una oportunidad infinita”.

Por un lado, el Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (2001, citado en BOP Consulting, 2010), denomina industria creativa a “aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individual, y que tienen el potencial de crear empleos y riqueza a través de la generación y la explotación de la propiedad intelectual” (p. 14). En la siguiente figura se podrá apreciar la clasificación de las industrias creativas que DCMS sugiere.

Figura 1: Industrias creativas



Fuente: BOP Consulting (2010).

Por otro lado, Buitrago & Duque define la Economía Naranja como “el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual” (2013, p. 40). Asimismo, dichos autores señalan que está compuesta por:

- i) Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales
- ii) Áreas de soporte para la creatividad, dentro de las cuales encuentran la investigación, desarrollo e innovación creativa y cultural (I+D+i Naranja), formación técnica especializada en actividades creativas, gobernanza y derecho de propiedad intelectual, y educación profesional creativa (Buitrago & Duque, 2013, p. 41).

La clasificación de las actividades culturales que propone la Economía Naranja se podrá apreciar de manera gráfica en la siguiente tabla.

Tabla 1: Clasificación de las actividades culturales

Artes y Patrimonio	Industrias Culturales Convencionales	Creaciones funcionales, nuevos medios y software
Artes visuales	Editorial (libros, literatura, edición, etc.)	Diseño (interiores, juguetes, artes gráficas)
Artes escénicas y espectáculos (teatro, danza, conciertos, circos, opera, pasarela)	Audiovisuales (cine, televisión, video)	Software (videojuegos)
Turismo y patrimonio cultural (artesanías, museos, etc.)	Fonografía (radio, música, grabada)	Publicidad
Educación artística y cultural	Moda	

Adaptado de: Buitrago & Duque (2013).

Para fines de esta investigación se tomará como referencia la definición de industrias culturales y creativas propuesta por Buitrago & Duque (2013), debido a que se engloba una mayor cantidad de actividades, se incorpora la creatividad como componente primordial en la producción; se genera contenido artístico, cultural o patrimonial; y se produce bienes y servicios protegidos con propiedad intelectual, todo con el fin de recrear y generar empleo y valores.

1.2. Industria teatral

Dentro de la industria cultural y creativa, está las Artes escénicas y espectáculos que engloba diversas actividades como el teatro, la danza, conciertos, circo, entre otros. La investigación girará en torno, básicamente, al teatro. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2011), el teatro es una expresión artística representada mediante un espectáculo y cuya producción cultural es comunicada en un espacio y un tiempo preciso. Refuerza esta definición Brander Matthews, quien indica que el teatro es una acción artística que representa frente a un público presente reunidos en un espacio definido una sucesión de circunstancias, esta es representada por un grupo de actores, siendo la representación clave de esta expresión (citado en Berenguer, 1958).

Dentro del sector teatral, existen dos tipos de teatro arquetípicos que es necesario diferenciarlos; primero, el teatro comercial, se refiere más a un proyecto empresarial que busca generar dinero al realizar una puesta teatral y poder obtener una ganancia que serán distribuidas entre los que apostaron por el proyecto. Segundo, existe el teatro cultural que busca promover una propuesta y mensaje; es decir cumplir una función social, en este caso no están enfocados en recuperar la inversión realizada, sino en difundir el teatro y el contenido de la obra en sí misma (Rothgiesser, 2011).

No obstante, diversos expertos como Sergio Llusera⁵ señalan que no existe una diferenciación tan marcada entre estos arquetípicos ya que ambos son artísticos y comerciales, y necesariamente buscan generar ingresos para poder ser sostenibles económicamente (Citado en Díaz & Sánchez, 2015).

Si bien es necesario tener en cuenta la diferencia en la definición existente entre teatro cultural y comercial, para fines de la investigación será indistinto el tipo de teatro que producen las organizaciones culturales, ya que el estudio se enfoca en los retos de gestión en la producción y difusión; aspectos que no están vinculados ni guardan relación con el tipo de teatro que se produce.

1.3. Productoras teatrales

Las productoras teatrales se definen como agentes productores de artes escénicas a aquellas entidades sean públicas o privadas, que tiene iniciativa o responsabilidad de producir una obra escénica que pertenezca a los siguientes géneros (teatro, danza, ópera, circo, magia, teatro musical, títeres y marionetas, teatro de calle y otros géneros escénicos minoritarios) (Observatorio Vasco de la Cultura, 2007, p. 4).

Estas productoras pertenecen a las organizaciones culturales. Varbanova (2013) las clasifica así:

- Según su autonomía; pueden ser independientes o vinculadas, estas últimas tienen libertad de toma de decisiones sobre la organización.
- Según su finalidad; pueden ser sin fines de lucro o empresariales, siendo el objetivo principal de ellas la generación de dinero.
- Según fuente de financiamiento; tanto externas como internas
- Según naturaleza; por un lado, los centros culturales, los cuales pertenecen a una casa matriz o a una entidad vinculada a la cual reportan sus actividades. Por otro lado, los teatros, quienes no reciben el apoyo ni dependen de una entidad por lo que gestionan su propio funcionamiento.

La siguiente tabla expone de manera gráfica lo anteriormente mencionado.

⁵ Experto en gestión cultural y artes escénicas; Director del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico. Máster en Práctica Escénica y Cultural Visual por la Universidad de Alcalá de Henares (España),

Tabla 2: Criterios de clasificación de las organizaciones culturales

CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES			
Autonomía	Finalidad	Financiamiento	Naturaleza
Independientes	Organizaciones sin fines de lucro	Fuentes externas	Centros culturales
Vinculadas	Empresariales	Comerciales (Ingresos propios)	Teatros

Adaptado de: Varbanova (2013)

Para finalidades del presente estudio se tomará en cuenta únicamente aquellas productoras clasificadas según el criterio de autonomía; las independientes son aquellas que ejecutan sus propios montajes, manejan su financiamiento y gestionan sus propios recursos, esto permitirá identificar los retos de gestión en cuanto a producción que atraviesan para desarrollar sus puestas en escena.

2. Gestión Cultural

Los gestores culturales utilizan las mismas técnicas de gestión que cualquier otro profesional con responsabilidad sobre la administración de recursos con unos objetivos determinados. Sin embargo, la aplicación de la gestión a la cultura tiene unas especificidades que permiten hablar de gestión cultural (Bernárdez, 2003, p.2). Para entender mejor dichas especificaciones que hacen de la gestión cultural una gestión con personalidad propia, se presentan algunas definiciones como la de la UNESCO en donde:

La gestión cultural tiene que ver con el fomento y reconocimiento de las prácticas culturales, la creación artística, la generación de nuevos productos, la divulgación con la promoción de los significados y valores de las expresiones culturales y la preservación de la memoria colectiva y la conservación de los bienes culturales [...]. En la gestión cultural, la acción gerencial tiene un matiz muy particular, por cuanto está atravesada por el sentido de las relaciones sociales en las que se inscribe y por lo cultural como dimensión vital (2005, pp. 33-34).

Por su parte, Bayardo (2005) lo define de la siguiente manera:

Se entiende como gestión cultural a la mediación entre actores, disciplinas y especialidades involucrados en las fases de los procesos productivos culturales como la producción, la distribución, la comercialización y el consumo de los bienes y servicios culturales; articulando a los creadores, los productores, los promotores, las instituciones y

los públicos; conjugando sus distintas lógicas y compatibilizándolas a fin de conformar el circuito en el que las obras se materializan y cobran sentido en la sociedad (p. 1).

Para afinar la definición, aterrizando en la industria cultural y creativa Martinell señala que:

La gestión cultural trae consigo la necesidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y las diversas expresiones. La gestión cultural implica la valoración de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de los resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos (2001, p. 12).

Ante lo expuesto anteriormente, es necesario mencionar que la gestión no constituye un campo disciplinario propio y aislado, sino amerita la articulación y coordinación de diversas disciplinas. Por ello, este sector está construyendo a partir de trabajos pluridisciplinarios y centros de estudios culturales que permiten articular una participación diversa (Martinell, 2001).

En síntesis, en base a las interpretaciones mencionadas, la gestión cultural posibilita no solo la oportunidad de ofrecer a la sociedad bienes culturales de significación, sino que también permite la creación de nuevos productos culturales que promueven valores hacia su comunidad; estos son desarrollados por equipos humanos con diversas especialidades que coexisten a lo largo de las fases en el proceso productivo a fin materializar la gestación de las obras.

3. Producción y Difusión de espectáculos escénicos

Para montar una obra es necesario considerar los retos que implica llevar a cabo la producción de un proyecto escénico. Por un lado, se define a la forma en la que se llevará a cabo la producción escénica. En esta se definirán los recursos que serán utilizados, el tiempo, las personas del equipo, que, con la gestión eficiente de los mismos generarán una puesta en escena que cumpla o supere los estándares planteados. Por otro lado, se llevará a cabo el proceso de difusión, dando a conocer la nueva puesta en escena que se presentará, buscando que esta llegue al público destinado y lo vincule con la obra.

3.1. Proceso de Producción

La producción se asocia con la creación o fabricación de un producto o servicio así como con los recursos y herramientas necesarios que serán destinados para llevarla a cabo.

Alejandra Tello⁶ define la producción escénica como “el punto donde los proyectos pasan de la idea a la realidad” (2012, p. 12). Es la “materialización, en tiempo, espacio, presupuesto y calidad, de las ideas, sueños, imaginarios, motivaciones y móviles [...] a través de sistemas adecuados [...] diseñados para cada proyecto específico” (De León, 2015: 28).

En las artes escénicas, la producción conlleva una serie de procesos en su ejecución. Este, como explica Gustavo Schraier, productor ejecutivo argentino, es un “proceso donde confluyen diversas prácticas artísticas, técnicas administrativas con la intención de materializar un proyecto en un producto escénico o espectáculo y para vincularlo, posteriormente, con un público objetivo” (Citado en De León, 2015).

Por su parte, Tello (2012) propone un ciclo de producción teatral compuesto por tres fases: preproducción, producción y postproducción. En cambio, Marisa de León (2015), propone 4 fases que son la preproducción, producción y montaje, operación o circulación y postproducción (ver Figura 2).

Figura 2: Proceso de Producción: Marisa De León - Alejandra Tello



⁶ Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Promotora de grupos de teatro y productora ejecutiva. Periodista mexicana, conductora de radio y miembro de asociaciones nacional e internacional de críticos de teatro.

Si bien, existe cierta variación en la cantidad de fases de acuerdo a los autores, para la presente investigación, se tomará en cuenta 3 fases principales, sintetizando los procesos de las autoras en mención.

3.1.1. Preproducción

La etapa de la preproducción es muy importante, pues en esta surge la idea del proyecto, se definen los objetivos y metas en base a las cuales se determina la viabilidad del mismo. Una buena preproducción podría determinar el éxito del proyecto escénico.

En esta etapa se debe definir el modelo de producción porque, como detalla Tello (2012), es importante para el productor y patrocinado identificar aspectos relevantes.

[...] todo tiene un porqué. No se trata nada más de identificar, internamente, qué elementos hacen falta o qué objetivos se persiguen con un montaje teatral para decidir si vale o no vale la pena arriesgarse [...], sino de clarificar nuestras ideas para poder armar correctamente las carpetas de producción, patrocinio y gira, que intentarán convencer a quien sea necesario de que nuestro proyecto vale la pena” (p. 19).

Los modelos de producción sirven para saber cómo es que gestionará el proyecto escénico teniendo en consideración los objetivos planteados, las estrategias, recursos humanos y materiales, la legislación que se deberá cumplir y todas aquellas condiciones y consideraciones del proyecto. Se detallan, a continuación, 10 modelos desarrollados por De León (2015).

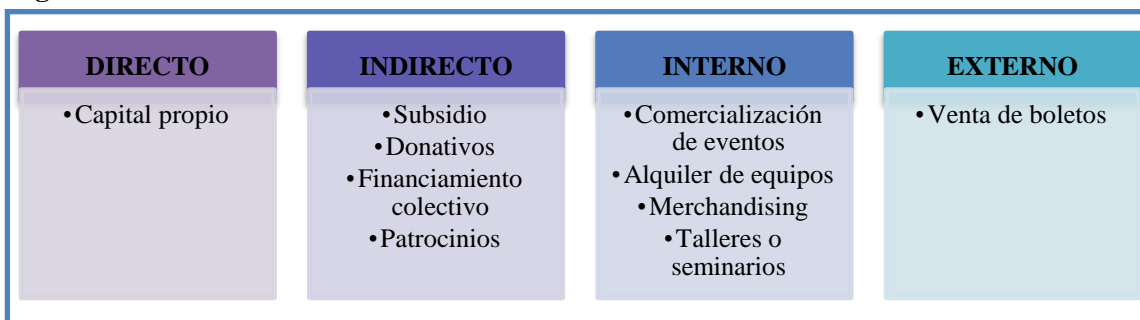
1. Amateur: Lo realizan como un pasatiempo, con voluntarios y carece de una estructura profesional.
2. Callejero: Se realiza en espacios abiertos como calles o plazas y está dirigido a público que no frecuenta teatros con el fin de acercarlos al teatro. Los recursos económicos con los que cuentan son escasos.
3. De cámara: Es un teatro dirigido a público de élite, es realizado en espacios pequeños con presupuestos bajos.
4. Experimental: Es realizado por grupos que buscan experimentar e innovar. Utilizan nuevas técnicas y recursos, fuera de las convencionales
5. Independiente: Está integrado por un grupo pequeño de personas que tienen una forma de trabajo similar y dentro de la organización suelen realizar diversidad de tareas. Así mismo, comparten una forma de pensar similar. Sus producciones buscan que sensibilizar al público con la ideología presentada. Por otro lado, ellos mismos gestionan sus procesos, se autofinancian o buscan la manera de conseguir financiamiento externo

6. Oficial: Es subsidiado por el Estado, pues como explica Gustavo Schraier⁷ (Citado en De León, 2015), el objetivo de este modelo es la producción, difusión y promoción de la cultura.
7. Universitario: Su fin es mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria
8. Cultural: Lo producen empresas culturales que buscan generar contenido y el elenco de artistas es reconocido y se desenvuelve en el ámbito cultural. Usualmente, se presentan en teatros medianos y se dirigen a público de clase media o alta.
9. Comercial: El entretenimiento es el pilar del teatro comercial así como la obtención de ingresos. Suelen presentar reposiciones extranjeras, musicales, adaptaciones o traducciones. El elenco está conformado por profesionales reconocidos, con experiencia en cine o televisión. El público suele tener mayor capacidad económica para invertir en este tipo de entretenimiento.
10. Profesional: Profesionales dedicados completamente al ejercicio de su profesión. Crean, actúan, dirigen, diseñan.
11. Escolar: Está basado en la programación escolar que incluye las presentaciones de los alumnos y las producciones de otros grupos y artistas escénicos que se llevan a cabo en las escuelas.
12. Estudio: El fin no es presentarlo, sino solo investigar. Este modelo aplica a danza y música.
13. Universitario: Se lleva a cabo por universitarios, con fines de mostrar eventos culturales.

La preproducción también abarca diferentes aspectos como el *financiero*, el cual estará a cargo del productor ejecutivo. Él llevará el control administrativo, el control de presupuesto y la evaluación de viabilidad económica del proyecto. Es relevante, para que las producciones se lleven a cabo, determinar la cantidad de dinero que se invertirá y establecer la estrategia que permitirá administrar las fuentes de financiamiento, adecuadamente.

⁷ Gustavo Schraier: Productor ejecutivo y artístico profesional, docente universitario de gestión y producción escénica y consultor de organizaciones artísticas y culturales, entre otras actividades.

Figura 3: Fuentes de financiamiento



Adaptado de: De León (2015).

Se debe determinar si los fondos provendrán de fuentes internas o externas, directas o indirectas y cómo es que estas podrán cubrir las necesidades del proyecto en el tiempo planificado:

- **Fuentes internas**

Proviene de la comercialización de eventos especiales, distintos al proyecto escénico en sí como el alquiler de equipos que no están siendo utilizados para una producción, venta de artículos promocionando el espectáculo y ofrecimiento de talleres, seminarios o alguna actividad que permita obtener ingresos.

- **Fuentes externas**

Proviene directamente de ingresos por venta de boletos ya sea en una preventa de boletos en la ventanilla u otros establecimientos para vender las entradas; así mismo, preventa de entradas en espacios corporativos o institucionales, donde incluso se promociona el evento.

- **Fuentes directas**

Se refieren a un capital propio.

- **Fuentes indirectas**

Proviene de subsidios, donativos que pueden ser bienes materiales o económicos para la producción; también, el financiamiento colectivo por parte de personas interesadas en aportar en el proyecto; donaciones sin fines de lucro; patrocinios, que tienen como fin publicitar la marca de un producto y lo relaciona con el evento a realizarse y la coproducción, donde más de dos fuentes invierten capital para financiar el proyecto a realizarse.

Una vez que se haya determinado la fuente de financiamiento, se debe conocer a qué actividades, materiales y para quiénes se destinarán los fondos recaudados.

Otro de los aspectos en la preproducción es el *organizacional*. Para llevar a cabo el montaje del espectáculo escénico es necesario saber cuál es el equipo que se encargará de realizar determinadas actividades de forma organizada y los recursos que utilizarán. Tello (2012), explica que, lo ideal dentro de la producción de un montaje escénico, es que no solo una persona sea la encargada de liderar todas las actividades de este proceso, sino trabajar con un equipo de personas. Esta afirmación se complementa con lo mencionado por De León (2015), al mencionar que existe un equipo de producción ideal.

- Productor general: Usualmente es un emprendedor, empresa o institución cultural que se encargará de financiar el proyecto para el desarrollo del mismo.
- Coordinador de producción: Planea, diseña y organiza sistemáticamente la producción si como a las personas que forman parte del equipo.
- Gerente de producción: Contrata al elenco de artistas y personal de apoyo; además, administra el dinero que ha sido destinado para el proyecto.
- Productor ejecutivo: Ejecuta la producción teniendo en cuenta los criterios que el director y su equipo creativo han determinado; así mismo, coordina actividades, realiza trámites legales, administrativos, logísticos y operativos.
- Asistente de producción: Se debería considerar tanto un asistente orientado al ámbito artístico y creativo, que podría trabajar con el director, y otro asistente encargado de temas administrativos.

Si bien este es el equipo ideal, las personas indispensables son el productor general y el productor ejecutivo. “Es importante quedarse con dos elementos: el productor general, responsable del financiamiento del espectáculo y quien solo se acerca de vez en cuando a los ensayos para ver cómo va su inversión [...] y nuestro segundo elemento, el productor ejecutivo” (Tello, 2012, p. 11). Este último es quien “ejecuta, interpreta y ayuda a realizar las ideas del productor general, el director, los diseñadores, el elenco; permite la vinculación entre el hecho escénico y el público, a través de los encargados de la difusión y de las relaciones públicas” (De León, 2015, p. 29).

El productor ejecutivo, es una figura importante pues se encargará también de gestionar y resolver todas las necesidades tanto del director como del equipo que forma parte del proyecto. Además, debe entender claramente los objetivos que se quieren lograr y con qué recursos se cuenta para llegar a su meta. También, conocer las labores administrativas implicadas como negociar con proveedores, conocer normas legales para el funcionamiento del proyecto, realizar los contratos a los integrantes del equipo, determinar remuneraciones, horarios de trabajo y aspectos relacionados. Según Tello, el productor ejecutivo se encarga de

coordinar el equipo de trabajo para que trabajen de manera coordinada siguiendo una misma línea. Asimismo debe determinar cronogramas de trabajo, supervisión de recursos, personas y actividades para que se lleven a cabo de manera eficiente.

La labor del productor ejecutivo, en Teatro, está, no solo en cuidar la calidad de sus montajes, sino en velar por la calidad de la comunicación entre los creadores de la puesta en escena, desde el autor hasta quienes representan su texto en el escenario (Tello, 2012, p. 15).

El productor ejecutivo gestiona espacios, recursos, permisos, y lo más importante, lo que llamo “la gestión voluntades”. La gestión de voluntades no es sino poner de acuerdo a varias personas para que las cosas se desarrollen de acuerdo con lo previsto (Tello, 2012, p. 15).

Para poder tener resultados más eficientes, es importante que este productor tenga conocimientos administrativos, de gestión, de producción escénica, marketing, logística, aspectos legales y comerciales, recursos humanos y finanzas, lo cual le permitirá resolver cualquier tipo de eventualidad a lo largo del proceso de producción.

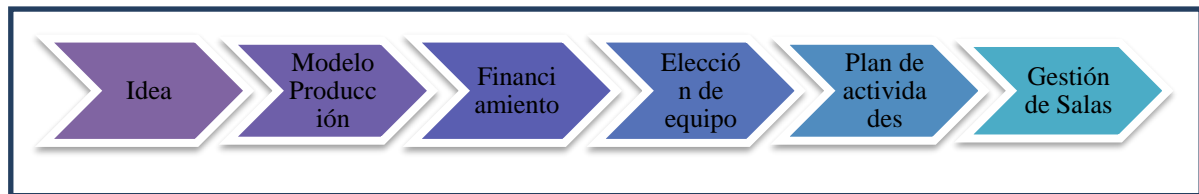
El productor ejecutivo convoca y contrata al grupo de personas que formará parte del equipo, quienes coordina tareas para determinadas fechas, esperando que estas se cumplan en el tiempo previsto y mantengan la calidad esperada (De León, 2015). En esta etapa se reúne con cada colaborador para especificar funciones, reglas y condiciones laborales de su contrato. En reunión, se define claramente el rol de cada integrante para que se dediquen plenamente a su labor, como explica Tello (2012), cada integrante se dedica a una labor concreta de acuerdo a su especialidad.

Finalmente, la actividad relacionada con la *gestión de salas* es otro aspecto de labor imprescindible. Tener un espacio escénico es relevante; por ello, el productor ejecutivo investigará las condiciones de operación del espacio, ficha y planos del escenario con los que el diseñador trabajará el proyecto. Una vez que se cuenta con el espacio escénico, el productor ejecutivo se encarga de toda la gestión para que se lleve a cabo la puesta en escena durante la temporada. Considerará aspectos legales, permisos, licencias y condiciones de operación.

El productor ejecutivo, se encargara de encontrar una sala de ensayos y de implementarla con los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo el montaje. El tamaño del espacio depende del tipo de montaje y cantidad de personas implicadas en el espectáculo. Es importante que el productor ejecutivo este se comunique constantemente con el director para

tomar en cuenta las necesidades de cada ensayo y priorizar los materiales o recursos para cada ensayo (De León, 2015).

Figura 4: Preproducción: Actividades relevantes



Una vez que las actividades del proceso de preproducción se concretan, se continúa con el proceso de producción.

3.1.2. Producción

La producción conlleva una serie de procesos, “propriadamente dicha, comienza desde el primer ensayo, hasta que se estrena la obra” (Cetto, citado en Comunidad Incluyente, 2016). Una vez que se ha diseñado la producción, según Tello (2012), se procede con los ensayos, que son coordinados por el equipo de producción.

En esta etapa se concreta todo lo planificado en la preproducción. El productor ejecutivo debe asegurarse de que se cumplan todas las actividades en los tiempos determinados y en caso hubiera contingencias, resolverás a tiempo.

De León (2015) detalla que, en esta fase se genera mucha información. El productor ejecutivo es el contacto con el productor general, director, artistas, medios de comunicación, proveedores y público. También facilita las audiciones, prepara la sala de ensayo, supervisa la escenografía, controla el cumplimiento de tareas de los encargados de vestuario e iluminación, realiza los trámites administrativos y legales, supervisa la adecuada difusión, y, posteriormente, organiza el estreno.

Una vez que ya se cuenta con el espacio, escenografía y vestuario se procede con el ingreso de todos los elementos escénicos al teatro y se ensamblan para el montaje. El productor ejecutivo debe contar con dos fichas:

- **Ficha técnica del espectáculo**

Permite concentrar la información técnica completa y necesaria para el proyecto. Se detalla el nombre del espectáculo, la compañía, el equipo (creativo, técnico, artístico, de iluminación y sonido), las características del espectáculo (género, estilo, duración, número de

actores y de intermedios y público destinatario), el ensayo (lugar, fechas y horarios), los trámites legales (permisos y solicitudes), requerimientos técnicos (horario de trabajo y número de personal técnico), el espacio escénico (tipo de escenario, piso y dimensiones mínimas del escenario),

- **Ficha técnica del teatro**

Presenta información relacionada al lugar de presentación de la puesta escénica. Se detalla el nombre del teatro, la forma a de participación, el tipo de contrato (convenio, carta de compromiso y otros), los datos contactos, el aforo (capacidad y distribución), las características del escenario, iluminación, vestuario, sonido y servicios al público (estacionamiento, bar, teléfonos públicos, sanitarios, entre otros).

Así mismo, este productor debe tener clara la agenda de trabajo para que los elementos ingresen al teatro en el momento adecuado comenzando por la escenografía y utilería para que finalmente ingrese el vestuario. Durante el montaje, es necesario que el equipo completo se encuentre presente para desarrollar su trabajo de manera óptima en un espacio limpio y vacío con disponibilidad de elementos de iluminación acomodados, este factor es el que toma más tiempo de trabajo y requiere de mayor cantidad de ajustes incluso cuando los artistas ya tienen los vestuarios y maquillaje.

Es relevante que cada departamento tenga un libro técnico en el que se detalle el libreto, las escenas, ubicación de mobiliario, utilería, si hubiese cambios escénicos también deben ser especificadas; además, detalles de iluminación, sonido, efectos especiales y finalmente, los cambios de vestuario para cada personaje.

Luego, se procede con los ensayos. En el primer ensayo formal el director, junto con todo el equipo, se reúne para hacer entrega de la versión final del guión. Asimismo, define las fechas y la cantidad de ensayos, que muchas veces depende de la complejidad de la obra.

Los ensayos son tanto técnicos como generales. Por un lado, en los ensayos técnicos se practican para que el actor se familiarice con el escenario, escenografía y utilería (De León, 2015). Es recomendable un ensayo técnico con el equipo que opera los mecanismos del escenario, uno con el elenco de producción y uno final con los artistas solos, con vestuarios, maquillaje, iluminación, para que se adapte con la escena. Y, por otro lado, en los ensayos generales, los artistas actúan como si estuvieran presentando una función real, incluso respetando los horarios y aspectos formales de la función. Este es un momento adecuado para que los medios de comunicación puedan realizar sus notas de prensa previas o llevar a cabo sesiones fotográficas. Es importante que antes de que se inicie el ensayo el productor ejecutivo

confirme que las correcciones y observaciones se han resuelto y todo se encuentre en perfectas condiciones.

Una vez que estos han comenzado, el productor ejecutivo es quien está en constante relación con el director y los artistas para poder cubrir todas las necesidades que se presenten en el transcurso de ese tiempo. Una vez que los ensayos han culminado, el productor ejecutivo debe encargarse de dejar en óptimas condiciones la sala de ensayo que se utilizó durante el periodo y trasladar todos los elementos que serán utilizados en el teatro realizando un inventario. Por tanto, es importante que el productor ejecutivo, antes de entrar al teatro, tenga dónde almacenar todos los elementos, así como contar con el medio para transportarlos al teatro y definir dónde es que se procederá la descarga de los mismos.

La siguiente actividad en la producción y la central es el estreno. De León (2015) explica que, a partir de este momento es cuando el espectáculo se puede comercializar. El éxito del mismo será determinado de acuerdo a la calidad ofrecida y la respuesta del público, especialistas y medios de comunicación. Es importante contar con un equipo que distribuya y difunda el espectáculo para que sea visto por el mayor número posible de espectadores. El productor ejecutivo se encarga, en esta fase, de supervisar que todo esté de acuerdo a lo que se había previsto, siempre que no tenga otras labores encargadas como la supervisión de taquilla y seguimiento a la temporada, que concluye cuando se desmonta toda la producción escénica.

Durante la temporada, el equipo de producción se encarga de tener los camerinos listos, controlar horarios de llegada, coordinar con el equipo de relaciones públicas, recibir invitados, definir quién será encargado de las llamadas al público el día que hay función y llevar un registro de prensa para hacer seguimiento.

También el control de taquilla es relevante en la etapa de producción, pues permite conocer al público que asistirá a la función. En este caso, la venta de entradas puede ser por ventanilla o puntos de venta en determinados establecimientos. El informe de estos ingresos permite poder comparar con producciones pasadas y con las siguientes. El productor ejecutivo debe mantenerse informado sobre el control de taquilla por día de función, para, posteriormente, poder hacer un reporte de cierre administrativo, según señala De León (2015).

Figura 5: Producción: Actividades relevantes



Es preciso acotar que, para llevar a cabo tareas y actividades durante el proceso de preproducción y producción, se deben formar equipos de trabajo en las primeras reuniones. Existen diferentes equipos de trabajo (ver Figura 5) y para definirlos se debe tener en cuenta los conocimientos y capacidades de los miembros. Si bien estos equipos tienen labores específicas, funcionarán de manera integrada (De León, 2015).

- **Equipo de Gestión y producción**

Por un lado, el equipo de producción, que lo conforman el productor general, coordinador, gerente y productor ejecutivo. Por otro, el equipo de gestión, que se encarga de la difusión y prensa, gestión de públicos, conseguir fondos. Se encuentra también el contador, abogado y el gerente de giras.

- **Equipo Artístico**

Lo conforman los actores, cantantes, músicos, bailarines, artistas plásticos, intérpretes y otros artistas (magos, acróbatas, poetas).

- **Equipo Creativo**

Son los autores, dramaturgos, compositores, directores, coreógrafos, videasta, diseñadores de vestuario, escenografía, utilería y decoración, iluminación, maquillaje, etcétera.

- **Equipo de Realización**

Se encarga de la edición musical y efectos especiales así como de la carpintería, pintura escénica, costura, entre otros.

- **Equipo Técnico**

Por un lado, el equipo técnico de la compañía está compuesto por el director técnico, jefe de escenario e ingenieros de iluminación y audio. Por otro lado, el equipo técnico del teatro, que se encarga de la tramoya, iluminación, sonido, utilería, vestuario. Maquillaje, peinado, traspunte, máquinas, etcétera.

- **Equipo de Apoyo**

Asistentes, ayudantes, aprendices, voluntarios y el personal del teatro que está encargado de la taquilla y limpieza del espacio en sí.

- **Equipo Eventual**

Se encargará de investigación brindar asesorías, realizar traducciones, diseño gráfico, entretenimiento, realizar los efectos especiales, llevar animales amaestrados, si fuera necesario.

Figura 6: Equipo de trabajo en el proceso de producción



3.1.3. Post producción

Esta es la etapa final del proceso de producción escénica. Se considera desde el desmontaje del escenario hasta el informe final de producción. El equipo de producción realiza una serie de actividades una vez que se termina la temporada del espectáculo ya sea para reponer la obra, realizar un nuevo proyecto, giras o cerrar el proyecto escénico en el que se estuvo trabajando.

Se comienza con el desmontaje del escenario y salida de todos los elementos utilizados, del teatro. La planificación del desmontaje se realiza con anterioridad y se determina las personas que se necesitarán para desmontar la producción y el tiempo que requerirá para completar la tarea. El productor ejecutivo se encargará de informar a estas personas sobre sus funciones y horarios, explica De León (2015). Además, Tello (2012) resalta la importancia de mantener el inventario de materiales embalado y rotulado, de manera que facilite la búsqueda de los elementos para futuras producciones o reposiciones.

En la postproducción, se realiza el cierre administrativo. Se cancelan las cuentas que estén pendientes, se termina la comprobación de gastos y se presenta el informe financiero a la persona responsable. Así mismo, se elabora un informe del espectáculo referido a antecedente,

cumplimiento de objetivos, proceso y desempeño de trabajo y venta de funciones. Estos documentos deben ser archivados de manera organizada.

Adicionalmente, se debe archivar los datos de contacto de proveedores, listas de precios, presupuestos para una posterior producción. El productor ejecutivo aún debe terminar de redactar la carpeta con información para giras de la obra y enviarla a potenciales compradores y buscar nuevos contactos estratégicos para la siguiente producción (Tello, 2012).

Finalmente, se procede a la evaluación del proyecto, la cual permite saber si la oferta cultural responde a la expectativa del público, conocer la eficiencia y eficacia del proyecto, detectar problemas durante el proceso de producción, crear informes que permitirán tomar mejores decisiones en el futuro. Según Tello (2012), en el proceso de evaluación se redacta un documento final que contenga información precisa sobre lo recaudado en la taquilla, el estado actual de los materiales que fueron utilizados en la producción, la cantidad de espectadores, patrocinadores que asistieron a la obra y cuántas notas de prensa se emitieron en la temporada.

Con la evaluación se descubre los aspectos que permitieron el éxito y aquellos que deben ser ajustados para el futuro, usando otra estrategia.

Figura 7: Postproducción: Actividades relevantes



3.2. Proceso de Difusión

En las artes escénicas, la difusión cultural es relevante para establecer un vínculo con el público. Entregar información precisa e interesante, puede permitir hacer énfasis en la creación y desarrollo de público, para que posteriormente se genere el vínculo con el mismo. La difusión debe estar presente en todos los momentos del proyecto porque permite comunicar los procesos del grupo y de los destinatarios (ver tabla 3).

Tabla 3: Actividades del proceso de difusión durante el proceso de producción

ÁREA	PREPRODUCCIÓN		PRODUCCIÓN		POSTPRODUCCIÓN
	Planeación, definición, integración y financiamiento	Ensayos – Realización – Montaje	Comercialización (estreno, temporadas – gira)	Desmontaje – Cierre \$	Evaluación
DIFUSIÓN	Analiza el presupuesto Diseña la campaña Coordina diseño de imagen, impresos e inserciones Reúne materiales y estudia Reuniones con equipo y directivo Estudia el contexto Analiza los públicos Hace estudio de mercado Cotiza y contrata servicios Presupuesta la campaña Elabora directorios, base de datos Analiza y selecciona los medios de comunicación y condiciones Planea rutas de distribución	Organiza sesiones fotográficas Asiste a algunos ensayos Supervisa impresiones de material impreso y programa de mano Establece relaciones con la prensa, entrevistas Realiza spots de radio y TV Distribuye y envía impresos Inserción de anuncios Convoca medios a conferencia, ensayo general y estreno Envío de boletines Organiza conferencia de prensa Coordina entrevistas Atención a promociones Coordina la función de preestreno para prensa	Organiza mesa de recepción y registro Entrega carpetas de prensa Atiende estreno Atiende medios en temporada y entrevistas Hace reforzamiento de la campaña y distribución de impresos Actualiza directorios y base de datos Indicadores de impacto Registro de video Solicita placa conmemorativa		Reúne, organiza los materiales la campaña Envía cartas de agradecimiento Evalúa la campaña Elabora el informe Atiende evaluación

Adaptado de Marisa De León (2015)

Si bien la difusión y la gestión de público son relevantes en el proceso, estos son distintos en cuanto a enfoque, técnicas y objetivos.

Cabe resaltar que la difusión es distinta a la publicidad y mercadotecnia, pues esta es la técnica para vincular el proyecto con el público, incluyendo herramientas y plataformas diversas para difundir los espectáculos. Según De León, la difusión cultural tiene por objetivo:

Dar a conocer la existencia de un programa, producto, espectáculo y actividad artística o cultural. Es la acción de informar y participar a los demás, al público, lo que se va a hacer (dimensión de futuro), lo que se está haciendo (dimensión del presente) y lo que ya se hizo (dimensión del pasado). La difusión permite encauzar el espectáculo hacia el público y posible consumidor de modo que se convierta en un aliado fundamental de la promoción (2015, p. 233).

Para que la difusión se lleve a cabo se debe considerar ciertas herramientas y técnicas. Así por ejemplo, la publicidad sirve para crear campañas de difusión que permite definir y posicionar un producto. Tiene altos costos implicados, además que se requiere de un estudio previo para poder llevarlo a cabo. Los grupos independientes no suelen usar esta herramienta debido a su bajo presupuesto para la difusión. Otro ejemplo es el marketing que sirve para identificar mercados apropiados para determinado consumidor.

Finalmente, la propaganda, que si bien no es una herramienta bien utilizada para captar público, pues sus fines no son necesariamente atraer público, no se orientan hacia el lado político, durante las campañas.

En las artes escénicas, se busca impactar al público sin alterar el valor artístico, conociendo tanto al público real como al potencial para poder utilizar herramientas para cada uno.

Para que exista una difusión eficiente, es necesaria una efectiva comunicación interna entre director, productor ejecutivo, equipo creativo y equipo de artistas; además de una comunicación externa con los medios de comunicación, instituciones, invitados y el público, mediante instrumentos que permitan el flujo de información durante la gestión, desarrollo y producción del proyecto.

Es recomendable para comunicar un proyecto contar con un plan de comunicación, pues incorpora estrategias y acciones que serán la base del proceso de difusión y gestión de públicos, usualmente lo llevan a cabo grupos estables con una visión empresarial. El plan de comunicación es un instrumento de mediano y largo plazo que comprende (De León, 2015, p. 243):

- **Diagnóstico de la situación:** Comprende necesidades y posibilidades de comunicación (internas y externas), canales disponibles y presupuesto.
- **Planificación estratégica:** Coordina los aspectos del diagnóstico, cuenta con los responsables de comunicación, actualiza y determina las vías de comunicación.
- **Plan de acciones:** Lista las acciones necesarias que se llevarán a cabo divididas por áreas.
- **Seguimiento y evaluación:** Incluye los registros, desarrollo y cumplimiento del plan de acción a través de un documento.

El proceso de comunicación, para poder desarrollar un vínculo con el público destinatario, requiere de medios que informen sobre la propuesta escénica, ya sea de manera

tradicional mediante prensa, radio, televisión o por medios digitales que son desarrollados en internet.

Existe un equipo idóneo para la difusión, pero no siempre se puede contar con este debido al presupuesto u objetivos del proyecto. Este equipo ideal está conformado por un “coordinador, un responsable de medios tradicionales y masivos, un responsable de medios digitales y redes sociales, un responsable de impresos y medios en exteriores, y los asistentes” (De León, 2015, p. 247). Todo este equipo trabaja en coordinación con el equipo de producción, de acuerdo a las metas y objetivos, considerando los recursos disponibles.

3.2.1. Planeación de campaña de difusión

Para formular la campaña de difusión es necesario tener en cuenta el tipo de espectáculo, presupuesto destinado a difusión y el perfil del público. En la difusión participa la sociedad, los ofertantes del espectáculo, que es la compañía artística; y quienes venden la representación, que son los teatros, empresas o instituciones.

Existen cuatro elementos clave, explicados por De León (2015) para comercializar un espectáculo, que son el producto, precio, promoción y distribución. Estos forman parte, también, de la estrategia de marketing mix propuesta por Kotler y Armstrong para determinar a qué clientes orientar el producto o servicio y cómo es que creará valor para ellos (2012).

- **Producto**

El producto “es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p.12). De León, detalla que el producto es determinado por la calidad, valor subjetivo, innovación e información sobre la organización y lo que se puede hacer en el futuro.

- **Precio**

Hace referencia a cuánto está dispuesto a pagar el cliente por obtener el producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2012). Este elemento puede determinar que el público asista o no al espectáculo que se está presentando. Se debe considerar el estudio de públicos al que se dirige el espectáculo y establecer precios, realizar promociones o descuentos a determinados grupos, señala De León (2015).

- **Promoción**

Comprende acciones que comunican al cliente sobre las ventajas del producto y lo induce a consumirlo (Kotler y Armstrong, 2012). De León coincide con él pues detalla que la

promoción es cómo se comunica al público el valor e importancia del espectáculo por medio de herramientas y medios de comunicación (2015).

- **Distribución**

Consiste en que la compañía realice actividades para poner el producto al alcance del consumidor (Kotler y Amstrong y Amstrong, 2012) La distribución, según Marisa de León, se refiere a poner en contacto al espectáculo con el público mediante canales adecuados (2015).

3.2.2. *Diseño de campaña de difusión*

La campaña de difusión, según indica la productora De León (2015), se debe diseñar de manera anticipada para que pueda ser organizada y administrada. Como se mencionó en la planificación de la campaña, es importante saber los objetivos del grupo, conocer al público y considerar el modelo de producción. Para el diseño de la campaña es necesario seleccionar los medios con los que se trabajará, estos pueden ser medios tradicionales (aquellos que se utilizan habitualmente en la difusión cultural), digitales (aquellos relacionados con el internet) y alternativos (aquellos que surgen de la necesidad y posibilidad propia del proyecto).

Figura 8: Medios de comunicación

TRADICIONAL	DIGITAL	EXTERIOR	ALTERNATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Periódicos y revistas • Carteleras en periódicos y revistas • Afiches • Volantes • Folletos o <i>brochure</i> • Mantas en teatros • Invitaciones • Televisión • Radio 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Página web • Blog • Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Vallas • Pantallas gigantes • Globos gigantes • Banderas exteriores • Luces led 	<ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca • Mensajes por teléfono • Visitas personales • Desfiles • Discursos

Adaptado de: De León (2015).

3.2.3. *Realización de la campaña de difusión*

Para que la campaña de difusión resulte eficiente se sugiere que se investigue el sistema de promoción y difusión utilizado en el teatro, pueden ser gratuitos o pagados, incluso solicitar a municipios el uso de estructuras públicas que estén disponibles para dar a conocer el espectáculo (De León, 2015). Además de contactar con interlocutores y patrocinadores

involucrados para que se redacte el boletín de prensa y se realicen los diseños para las impresiones, carteleras, spots, entre otros (De León, 2015).

Para poder presentar la comunicación en el tiempo establecido se debe trabajar, en conjunto con el equipo de producción, un calendario que permita saber tiempo y fechas específicas.

De León (2015), señala que la campaña de difusión debe considerar tanto al público al que va dirigido el espectáculo como a los medios que pueden apoyar la publicidad del evento. Es el equipo de producción quien se encarga de coordinar los diseños de impresos y hacer el seguimiento y control de calidad a los medios de difusión, quienes utilizan una serie de instrumentos para llevar a cabo la campaña de difusión.

Figura 9: Instrumentos de comunicación

FOTOGRAFÍA	ENTREVISTAS	BOLETÍN DE PRENSA
<ul style="list-style-type: none"> •Elemento complementario utilizado a solicitud de otros medios. Las fotografías deben ser calendarizadas, idealmente debe ser en el espacio escénico con vestuarios, maquillaje e iluminación adecuados •La distribución es por medios como revistas, sitios en internet y periódicos 	<ul style="list-style-type: none"> •Eficaces para promocionar el espectáculo antes del estreno y en temporada. •Se planea una agenda de entrevistas considerando la disponibilidad del director, elenco, diseñador y el lugar de la entrevista. •El coordinador de difusión debe estar pendiente de la publicación o transmisión de las entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> •Texto informativo que se envía a los medios de comunicación resaltando características y cualidades del espectáculo. Informan sobre el evento tanto a prensa como al público. •Suelen redactar tres boletines en estreno, temporada y giras. •Existe el boletín estándar, boletín tipo artículo y boletín gancho

Adaptado de: De León (2015).

3.2.4. Informe y evaluación de campaña

Una vez que la temporada ha terminado, el equipo de difusión se encarga de recolectar y organizar material promocional y publicitario, reporte de taquilla y reporte de medios de comunicación. Así mismo, debe considerar su cierre administrativo a fin de establecer un balance entre el presupuesto, realizado por el productor ejecutivo, y los gastos realizados a lo largo del proyecto.

También, al fin de temporada, el equipo de difusión presentará un informe que detalle las actividades realizadas durante el proyecto y si este tuvo variaciones respecto a lo planificado en un principio. Dicha información debe ser reportada por el coordinador.

Finalmente, se procede a evaluar la campaña de difusión para poder determinar el impacto de las estrategias y medios de comunicación utilizados en el transcurso del proyecto. Es importante también conocer la opinión del público, mediante una encuesta para saber cómo es que se enteraron del espectáculo y calificar la imagen que ha sido utilizada. La evaluación permite cambiar o mejorar las decisiones tomadas y poder tener un óptimo desempeño en el siguiente proyecto (De León, 2015).

Figura 10: Fases del proceso de investigación



4. Marco Contextual

Para delimitar el ámbito en el que se desarrolla la investigación, se presenta un marco contextual que muestra la situación no solo del sector cultural y teatral en el Perú, sino, también, el panorama de las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana.

4.1. Sector cultural en el Perú

En el Perú, el organismo responsable de todos los aspectos culturales del país es el Ministerio de Cultura⁸. El mismo que tiene como funciones principales no solo el establecimiento de la promoción cultural, la conservación y protección del patrimonio cultural, sino también el fomento de toda forma de expresiones artísticas propiciando así el fortalecimiento de la identidad cultural y abriendo espacios de participación de todas las culturas (Ministerio de Cultura, 2017a).

Sin duda alguna, el desarrollo sostenible del sector cultural no puede realizarse sin el apoyo y soporte del gobierno peruano; es por ello, que se destina presupuestos para fortalecer y fomentar el crecimiento del sector. En la tabla, líneas abajo, se muestra el presupuesto sectorial anual en los diferentes pliegos.

⁸ El Ministerio de Cultura es un organismo del Poder Ejecutivo creado el 21 de julio de 2010 mediante Ley N° 29565, suscrita por el Presidente de la República, Alan García Pérez.

Tabla 4: Presupuesto en el Sector Cultura (en millones de soles)

PLIEGOS	PRESUPUESTO (S/.)		
	2014	2015	2016
Ministerio de Cultura	266.278	345.459	342.486
Archivo General de la Nación	32.101	11.852	8.674
Biblioteca Nacional del Perú	13.772	26.47	32.98
TOTAL	312.151	383.781	384.14
% total del presupuesto general de la República	0.26 %	0.29%	0.28%

Fuente: Ministerio de Cultura (2017a).

Como se observa, en los últimos tres años el presupuesto total al Sector Cultura ha ido en aumento; sin embargo, el monto destinado al pliego “Ministerio de cultura” se mantenido y se seguirá manteniendo tal como se proyectó el presupuesto para el 2017:

El Presupuesto General de la República para el año fiscal 2017 asciende a S/. 142, 471’ 518, 545; siendo el monto asignado para el Sector Cultura S/. 500’ 114, 169; representando el 0.35% del Presupuesto General de la República. Asimismo, el monto destinado por pliego será dividido de la siguiente manera: Ministerio de Cultura S/. 386.572 (77%), Archivo General de la Nación S/. 8.995 (1.8%), Biblioteca Nacional del Perú S/. 36.172 (7.2%) y al Instituto Nacional de Radio y Televisión S/. 68.375 (13.7%) (Ministerio de Cultura, 2017a).

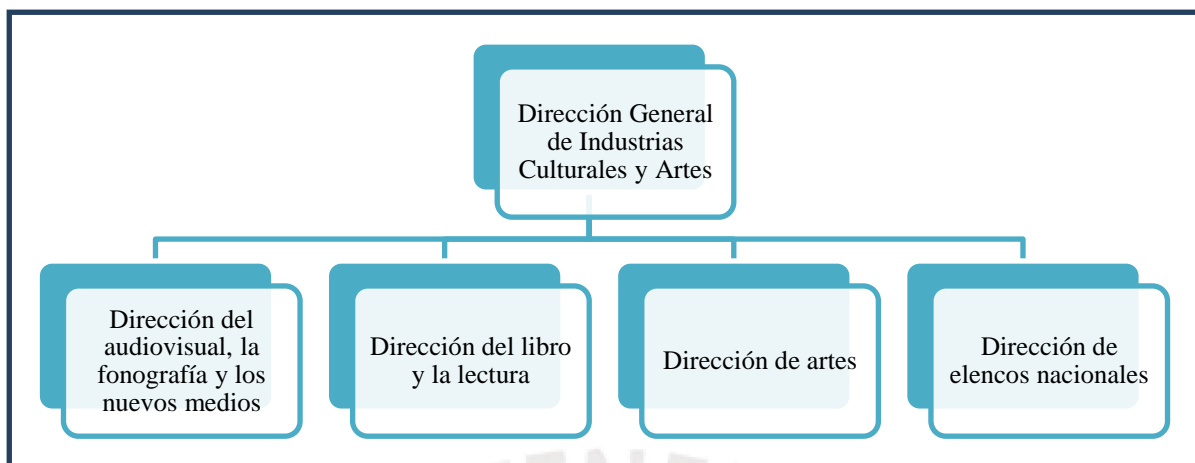
Por otro lado, es importante mencionar que durante la CADE 2016, el entonces ministro de Cultura, Jorge Nieto Montesinos, señaló que “el 1.58% del PBI del país lo produce el Sector Cultural, así como el 3.3% de los empleos totales” (El Comercio, 2016).

- **Dirección General de Industrias Culturales y Artes**

El Ministerio de Cultura se divide en dos despachos viceministeriales (ver Anexo A):

Por un lado, el Despacho Viceministerial de Interculturalidad, compuesto por dos direcciones generales; y, por otro lado, el Despacho Viceministerial de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales, compuesto por cinco direcciones generales, uno de ellos es la Dirección General de Industrias Culturales y Artes quien a su vez tiene a cargo cuatro direcciones, pero puesto que esta investigación está orientada a las artes escénicas, específicamente al arte teatral, es que se determina como unidad orgánica la Dirección de Artes, la misma que está encargada de diseñar, promover e implementar políticas estratégicas y acciones orientadas a estimular la actividad creativa en diversos campos.

Figura 11: Organigrama de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes



Fuente: Ministerio de cultura (2017b).

Si bien una de las funciones de dicha dirección es la difusión de información o el proponer e impulsar actividades de investigación y estudio, aún el país carece de índices estadísticos, información confiable, relevante y actualizada. Estas situaciones son las grandes limitantes para el desarrollo y promoción de cultura, no solo porque no puede ser compartida para el público general, sino que ellas dificultan dar cuenta de su alcance e influencia en los indicadores económicos y sociales y, en consecuencia, en la formulación de políticas públicas eficientes y su posterior evaluación (Ministerio de Cultura, 2017c).

- **Ley del intérprete y ejecutante artístico**

La cultura y las expresiones artísticas afirman al individuo dentro de su comunidad y, por lo tanto, redundan en la construcción de una sociedad más digna, más justa y más libre. En algunas sociedades, el arte ocupa un lugar primordial y los artistas son reconocidos en su real valor, como representantes y embajadores de la cultura; puesto que son ellos quienes expresan y desarrollan las manifestaciones culturales de sus pueblos (Ministerio de Cultura, 2016a, p.66)⁹.

En el Perú, aún se lucha por desatacar y hacer posible la continuidad de la labor en el teatro y, en general, en el ambiente artístico. Aun así, el Estado promueve tanto el acceso a la cultura, como fomento del desarrollo y difusión del mismo, no solo a través de la implementación de políticas públicas, sino expresados en la promulgación de la Ley del Intérprete Artístico - Ley N° 28131.

Para el Ministerio de Cultura (2016b), la ley constituye un ejemplo de iniciativa positiva en el sentido de institucionalizar el sector y establecer el reconocimiento de derechos de los

⁹ Texto de la edición especial por el Día Mundial del Teatro elaborado por el equipo del Sistema de Información de las Artes de la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura en el marco del Calendario Nacional de las Artes 2016.

trabajadores de la cultura que merecen ser tratados con justicia, con respeto por la dignidad de su trabajo y gozando de los beneficios que tienen los profesionales de otras especialidades. Desde esta perspectiva, como todo marco normativo, debe seguir trabajándose por mejorar aspectos en pro de las buenas relaciones con los artistas y gestores del medio.

4.2. Situación del sector teatral en el Perú

A lo largo de la historia, el teatro tanto en Latinoamérica como en el Perú ha sufrido una serie de adversidades para poder consolidarse, culturalmente. De igual manera, ha logrado surgir exitosamente hasta la época actual, consiguiendo captar la atención de todas las generaciones (Teatro Peruano, 2010). En una entrevista, Sergio Llusera¹⁰ indica que:

Hace apenas 20 años el teatro funcionaba por amor al arte, ahora se está innovando con nuevas fórmulas la manera de hacer teatro para la época, con mayor sensibilidad en temas sociales, pero aún no es muy ambicioso en cuanto a producción (Rothgiesser, 2011).

Así como Llusera, expertos consultados mencionan que si bien hay una mayor diversidad de producciones teatral, aún se está buscando producir nuevos y más montajes de calidad. A esta situación, se suma la eterna falta de público que, como señala Alberto Ísola¹¹, hay que enfrentarla de manera decidida:

Siempre hubo un desfase entre el deseo de hacer teatro de altísima calidad y un público que no es constante ni lo suficientemente amplio. El peruano promedio no está acostumbrado a ir al teatro, no es parte de las opciones cuando tiene tiempo libre (Herrera, 2017).

Lo expuesto, anteriormente, pone en evidencia el poco consumo cultural del país. Según la Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales, un estudio que la Organización de Estados Iberoamericanos realizó en 16 países de América Latina, los países con mayor asistencia al teatro son Costa Rica y Uruguay ambas situadas en un 19%, les sigue Argentina con un 17%, mientras que las más bajas se ubican en los países centroamericanos, que junto a Perú y Paraguay no superan el 8% (OEI, 2014, p. 25).

¹⁰ Director del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico. Es experto en gestión cultural y artes escénicas. Ha colaborado con diversas instituciones: el Museo de Arte de Lima (MALI), el Ministerio de Educación, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), el Centro Cultural El Olivar, propiciando la creación y/o renovación de proyectos y emprendimientos vinculados con el mundo cultural.

¹¹ Actor, director y profesor de la especialidad de Artes Escénicas de la Facultad de Comunicación en la PUCP.

Según datos del World Cities Culture Report solo la capital argentina, considerada la meca del teatro en Latinoamérica, ostenta 287 salas de teatro. Mientras tanto, Río de Janeiro y Sao Paulo cuentan con 158 y 116 espacios, respectivamente (2014, citado en Rojas, 2015). De acuerdo al proyecto “Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de las Américas: Perú”, en el 2011, el país registró un total de 55 espacios de actividad formal, permanente y con énfasis en la expresión teatral. El 60% de estos espacios se concentran en el departamento de Lima, 33 teatros/auditorios (InfoArtes, s.f. a). Asimismo, el informe expone que el resto de departamentos no cuenta con infraestructura formal para el desarrollo del teatro, a cambio, se desarrolla en espacios alternativos como los auditorios de uso múltiple, pequeñas salas, anfiteatros, pero no necesariamente cuentan con un equipamiento o infraestructura con exclusividad para el desarrollo de las artes de la representación teatral, o no cumplen con una programación constante (Ministerio de Cultura, 2011).

Actualmente, el Sistema de Información Geográfica, una plataforma virtual implementada por el Ministerio de Cultura que analiza y almacena datos georreferenciados a nivel nacional, registra 45 salas en la capital limeña (ver Anexo B). La mayoría de estos espacios están concentradas en los distritos de Miraflores (15), Lima (9), Jesús María (6) y Barranco (4), como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5: Salas de teatro

SALAS DE TEATRO	
Jesús María	
1.	Auditorio Goethe Institut
2.	Sala de teatro del Centro Cultural Municipal Jesús María - Auditorio Servulo Gutiérrez
3.	Teatro de la Universidad del Pacífico
4.	Teatro del Centro Español del Perú - Federico García Lorca
5.	Teatro Peruano Japonés
6.	Teatro Ricardo Blume
Lima	
7.	Auditorio AFP Integra del MALI
8.	Auditorio Angélica Gallegos de la UTP
9.	Auditorio del Centro Cultural San Marcos - Teatro de San Marcos
10.	Auditorio ICPNA Lima Centro
11.	Centro Cultural Teatro de Cámara
12.	Teatro de la Asociación de Artistas Aficionados
13.	Teatro Ella Dunbar Temple de la UNMSM
14.	Teatro Manuel Ascencio Segura
15.	Teatro Municipal de Lima
Miraflores	
16.	Auditorio ICPNA Miraflores
17.	Centro Cultural Ricardo Palma
18.	Club de Teatro de Lima
19.	Sala Teatro de la Alianza Francesa de Lima
20.	Teatro Auditorio Miraflores
21.	Teatro Británico
22.	Teatro Canout
23.	Teatro De Lucía
24.	Teatro Julieta
25.	Teatro La Plaza Isil
26.	Teatro Larco
27.	Teatro Marsano
28.	Teatro Nadal
29.	Teatro Satchmo Jazz Bar
Barranco	
30.	Teatro Racional
31.	Teatro Mocha Graña
32.	Espacio Teatro Escencia
33.	Microteatro de Lima (*)

4.3. Productoras teatrales de Lima Metropolitana

En el Perú las organizaciones teatrales se diferencian según su modelo de gestión y la naturaleza de su origen organizacional. Por un lado, están los Centros Culturales que pueden segmentarse en grandes bloques identificables como los centros culturales universitarios, centros de difusión cultural de los diferentes países con los cuales mantenemos relaciones bilaterales, centros culturales de gremios y sindicatos, centros culturales de asociaciones y de fundaciones (InfoArtes Perú, s.f. b). Por otro lado, están las Asociaciones o Grupos Culturales que se identifican por ser organizaciones con autonomía, con autogestión y con autofinanciamiento.

De la mano con lo anterior, cabe destacar que no todas las organizaciones están orientadas a la producción escénica teatral, algunas funcionan como escuelas de formación actoral; y otras, brindan talleres de teatro, imprología, oratoria, actuación, baile e incluso canto. En este sentido, como la presente investigación está orientada a los retos de gestión en el proceso de producción y difusión, es que se busca mapear a las organizaciones productoras de teatro que sean independientes.

Lamentablemente, debido a la escasa información sobre las productoras teatrales independientes en Lima Metropolitana, resulta difícil precisar la cantidad de las mismas en la ciudad. Sin embargo, a través de distintos portales virtuales como “Puntos de Cultura del Ministerio del Perú” se logró mapear a estas organizaciones por distrito de Lima Metropolitana y Callao. Cabe señalar que solo algunas están orientadas a la realización de producciones teatrales, el resto están dedicadas a enseñar teatro, crear música o llevar a cabo proyectos culturales (ver Anexo C).

Si bien se debe reconocer el esfuerzo del Estado peruano por desarrollar la Política Cultural¹², también se debe reconocer el valor de aquellas organizaciones independientes en tomar iniciativas que busquen generar espacios formales de desarrollo teatral, a pesar de los obstáculos que se presentan, constantemente.

Estas organizaciones independientes, para materializar sus proyectos artísticos, deben alquilar salas y auditorios, que en recursos financieros implica alrededor de un 30 % de la taquilla, si a ello sumamos los pagos por lo que podría denominarse “levantamiento del telón”, 20%, y le agregamos los costos directos e indirectos (producción, mantenimiento, elenco,

¹² La Política Cultural impulsada desde el 2013 al 2016, tuvo dentro de sus lineamientos “Alentar la creación cultural” el cual está orientado a superar obstáculos que impiden el acceso de los objetos culturales a las mayorías, creando la plataforma de Puntos de Cultura. Con esta política se buscó aprovechar y crear nuevos espacios públicos, promoviendo la construcción de infraestructura cultural en el país, que permitan a sus ciudadanos compartir e instaurar lugares de encuentro (Ministerio de Cultura, 2012).

derechos, costos de difusión y promoción, etc.) de la puesta en escena 30%. Por consiguiente el grupo se arriesga incluso a no recuperar la inversión de sus propios recursos (Ministerio de Cultura, 2011).



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se realizará la revisión de la metodología de investigación seleccionada para llevar a cabo el estudio. El contenido de éste, abarcará los elementos necesarios que permitan elaborar un diagnóstico adecuado, considerando los objetivos mencionados en el primer capítulo. Además, se describirá la naturaleza de la investigación especificando la forma de selección de los participantes e indicando las consideraciones que se tendrán al recolectar la información.

1. Enfoque de la Investigación

Existen dos enfoques de la investigación: cualitativo y cuantitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo, está orientado a la recolección y análisis de datos con la finalidad de afinar las preguntas de investigación que se cuestionaron, inicialmente. Mientras que el enfoque cuantitativo necesita de la recolección de datos para poder probar hipótesis basándose en medición numérica y análisis estadístico, con el objetivo de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Se determinó que el enfoque de la investigación fuese cualitativo, debido a que actualmente se cuenta con poca información sobre los factores críticos para la gestión de montajes escénicos de productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana, y a que se busca una mayor profundidad en el tema es que se determinó que el enfoque de la investigación fuese cualitativo. Cabe resaltar que la presente investigación tiene como finalidad crear información que aporte en el crecimiento y desarrollo del sector teatral.

2. Alcance de la investigación

La investigación posee un alcance de tipo principalmente exploratorio, pero también descriptivo por las razones que se presentan a continuación:

Puesto que se está analizando un problema que no se conoce a profundidad para brindar conocimientos a los interesados es que se optó por un alcance exploratorio. Este tiene por objetivo:

Examinar un tema o problema de investigación poco estudiado [...] y que la literatura revisada demuestra que existen guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández et al., 2014, p. 91).

Adicionalmente, para tener un mayor alcance sobre los procesos de producción y difusión de montajes escénicos es indispensable no sólo identificarlos a través de conocimientos

empíricos de especialistas culturales, sino describirlas, a la luz de un conjunto de conceptos y/o teorías seleccionados, a partir de una revisión. Por ello, el estudio estará orientado hacia un enfoque descriptivo, según Hernández et al., (2014) este enfoque hace referencia a lo siguiente:

Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Además, solo pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, pues su objetivo no es indicar cómo se relacionan (p. 92).

Esto será de utilidad para conocer y caracterizar cada una de las variables lo que permitirá detallar qué tipo de actividades, tareas y herramientas se emplean en cada proceso, tanto en producción como en difusión de los proyectos escénicos.

3. Diseño de la investigación

Puesto que la investigación pretende conocer y analizar los retos de gestión en propuestas escénicas por parte de productoras teatrales limeñas es que se recurrió a la realización de un estudio de varios casos. Según Yin (2013), el diseño de un estudio de caso múltiple, es apropiado cuando la meta de la investigación es replicar los resultados obtenidos de casos diferentes. A diferencia del estudio de caso único, aquí no se necesita probar una teoría previamente formulada.

Por tanto, la realización de esta investigación implica una lógica de dibujar semejanzas o diferencias entre los casos a estudiar (Langley & Royer, 2006). Es decir, a partir de una misma guía de preguntas a las diferentes productoras, se realiza una comparación de respuestas que permitan llegar a importantes conclusiones. De esta manera, las evidencias basadas en varios casos pueden ser consideradas más sólidas y convincentes para el estudio.

4. Población y selección de la muestra de investigación

Según Hernández et al., (2014), una vez definida la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. A partir de esta definición, se consideró como población objetivo de la investigación al sector de artes escénicas en Lima Metropolitana.

Posteriormente, para el proceso de selección de la muestra se tomó en cuenta el factor de capacidad operativa de recolección y análisis de los datos, ya que la adecuada cantidad de casos fueron tomadas en cuenta a partir de los recursos disponibles (Hernández et. al, 2014). Cabe resaltar que la muestra es de tipo no probabilística, ya que al momento de ser seleccionados y mapeados se consideraron criterios que las hacían interesante.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández et al., 2014).

Bajo lo expuesto, para poder desarrollar una investigación que comprenda diferentes puntos de vista, se decidió realizar el muestreo a dos unidades de análisis: expertos tanto en el sector teatral como en el cultural y productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana. En ambos casos, se decidió establecer criterios que se expondrán más adelante.

4.1. Muestra de expertos

El tipo de muestra para los expertos fue la denominada “bola de nieve”, inicialmente se identificó a los participantes que se consideraron claves para la muestra; posteriormente, se les preguntó si conocían expertos del mismo medio que permitieran brindar y proporcionar datos más amplios, a estos últimos también se les incluyó dentro de la muestra. Una de las razones por las que se escogió este tipo de muestra fue por la mayor accesibilidad y disposición con algunos de los entrevistados, gracias a ellos se logró establecer comunicación con figuras reconocidas en el medio artístico teatral. Para todos ellos se han establecido criterios que deben cumplir:

- Experiencia y trayectoria en el sector cultural y/o teatral (mínima de 5 años)
- Conocimientos en temas relacionados a gestión cultural, marketing cultural y proceso de producción y difusión
- Se encuentren laborando en sector cultural y/o teatral
- Por recomendación de expertos y especialistas

En la siguiente tabla se muestra la relación de expertos considerando datos como sus nombres completos, cargo u ocupación, experticia y años de experiencia en el sector. En este punto, es importante aclarar: Por un lado, si bien hay expertos que no cumplen con el mínimo de años en el sector, profesionalmente, se creyó pertinente incluirlos por el conocimiento y experiencia empírica de información relevantes para la tesis. Por otro lado, si bien los expertos tienen una perspectiva general del sector en estudio, también es imprescindible destacar su dominio en temas particulares, esto ha ayudado a utilizar el manejo de su información en variables específicas del análisis. Finalmente, los datos e información fueron firmados por los mismos a través del documento de consentimiento informado (ver Anexo J en el CD adjunto).

Tabla 6: Relación de expertos en sector cultural y teatral

EXPERTOS EN SECTOR CULTURAL Y TEATRAL				
Nº	Nombre y Apellidos	Cargo / Ocupación	Experticia	Años de experiencia
1	José Carlos Loyola	Coordinador técnico en el MINEDU y docente en la PUCP	Gestión Cultural	8 años
2	Lorena Peña Piedra	Docente en FARES y productora en las asociación cultural El Galpón Espacio	Artes Escénicas	10 años
3	Sergio Llusera Martínez	Director del Centro Cultural de la Universidad Pacífico	Gestión Cultural y Artes Escénicas	Más de 20 años
4	Marco Mühletaler Magrillo	Director adjunto en el Centro Cultural de la PUCP y docente en la PUCP	Gestión Cultural y Producción Escénica	Más 12 años
5	Cintya Amez Vargas	Docente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección	Artes Escénicas	13 años
6	Viviana Quea Acosta	Docente en la PUCP	Artes Escénicas y Gestión Audio Visual	2 años
7	Germán Rómulo Díaz Díaz	Productor ejecutiva en Microteatro	Artes Escénicas y Gestión Cultural	2 años
8	Magali Bolívar	Coordina de Diplomaturas y Actriz	Artes Escénicas y Gestión Cultural	7 años
9	Katya Carla Bejarano Huertas	Comunicación de medios en Aranwa Teatro	Gestora Cultural y Promoción en Medios Culturales	11 años
10	Alejandra Rivera	Productora ejecutiva en Microteatro	Artes Escénicas	3 años

4.2. Muestra de productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana

Para este segundo grupo de estudio se optó por un tipo de muestra combinada: Se consideró la muestra “caso-tipo” porque el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información; y, la muestra “homogénea” porque se buscó un mismo perfil o características, o bien, que compartan rasgos similares (Hernández et al., 2014).

A partir de ello, la muestra elegida la conforman las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana, estas organizaciones, en su mayoría con denominación de asociación cultural, se caracterizan por ser autónomas y no cuentan con el respaldo de una entidad o institución es por ello, que se autofinancian. Los criterios para su selección están dados por los siguientes aspectos:

- Se deben encontrar activas: el grupo de investigadoras acudió a fuentes como Puntos de Cultura del Ministerio de Cultura del Perú, así como de Consultas RUC de la Sunat para corroborar su existencia y formalización.
- Se debe contar con 5 o más años de labor ininterrumpidas en el sector teatral

- Entre el 2016 – 2017 deben haber producido al menos cinco obras de teatro
- Se ha considerado productoras que se dirigen a un público diversificado, en este sentido, fueron descartadas aquellas que sólo están orientadas al teatro infantil
- Se ha considerado indiferente su inclinación hacia el teatro comercial o teatro cultural. Asimismo, por la variedad de temas en sus puestas escénicas, no se consideró relevante para el estudio el género de obra que presentan (drama, comedia, tragedia, melodrama, ballet y musicales, propiamente dicho).
- Se debe contar con un espacio ya sea propio o alquilado para la presentación de sus obras. En caso, de contar con espacio alquilado, asegurarse de que este espacio mantenga un contrato a largo plazo.
- Se debe contar con facilidad de contacto, acceso a la información y a sus instalaciones.

En consecuencia, las productoras teatrales independientes que cumplen con los requerimientos planteados son los siguientes: Asociación Cultural Yuyachkani, Los Productores, Asociación Cultural Preludio, Grupo de Teatro Cultural Maguey y la Asociación Cultural Arena y Esteras. Sin embargo, debido a que dos de ellas se encontraban en actividades por aniversario y en pleno estreno de obras, no se pudo concretar una reunión. Es preciso acotar que hubo intención de colaboración por parte de dichas productoras, pero no fue posible ya que las fechas pautadas por ellos estaban fuera de la programación del trabajo de campo. Por ende, las productoras seleccionadas, finalmente, son Asociación Cultural Yuyachkani, Los Productores, y la Asociación Cultural Arena y Esteras.

Tabla 7: Breve reseña de Productoras Teatrales Independientes seleccionadas

ASOCIACIÓN CULTURAL YUYACHKANI	LOS PRODUCTORES	ASOCIACIÓN CULTURAL ARENA Y ESTERAS
Grupo Cultural fundado en 1971. Reconocido como uno de los máximos exponentes del Teatro peruano y latinoamericano. Es un centro de investigación de las tradiciones culturales latinoamericanas, un laboratorio permanente de formación y desarrollo del arte del actor y los lenguajes escénicos	Creado en el 2012 por la Asociación Drama como organización independiente. No es solo un productor de espectáculos, sino, y esencialmente, un centro de investigación de las tradiciones culturales latinoamericanas, un laboratorio permanente de formación y desarrollo del arte del actor y los lenguajes escénicos	Fue fundada en el año de 1992. Reconocida como una organización de artistas, educadores y líderes comprometidos con el desarrollo humano y la transformación social. Sus actividades giran en torno a la organización de festivales, creación y difusión de espectáculos
Fuente: Yuyachkani (2016)	Fuente: La República (2017)	Fuente: Ministerio de Cultura: Puntos de Cultura (2016c)

5. Técnicas e instrumentos de la investigación

Según Hernández et al. (2014), para el enfoque cualitativo, al igual que el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que “su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos que se convertirán en información” (p. 408). Los datos recolectados a través de diversas técnicas e instrumentos de la investigación se detallan a continuación:

- **Fuentes secundarias**

Se utilizaron libros, artículos y textos académicos, así como también proyectos de investigación (tesis) en temas de sistemas de producción teatral, así como también en difusión. En este último, se recopilaron documentos, otorgados por expertos en marketing y difusión, con el propósito de evidenciar cómo es el manejo de estrategias y herramientas en un plan de comunicación para teatros. Por otro lado, es importante destacar que las fuentes, en su mayoría, fueron de estudios realizados en el exterior, dado que en el Perú existe escasa información y disponibilidad de datos relacionados al tema en estudio.

- **Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas, son técnicas de recolección de datos y son empleadas cuando el problema a estudiar no puede ser observado por completo, debido a la falta de conocimiento en temas específicos (Creswell, 2009). Para fines de esta investigación se manejó entrevistas a profundidad las mismas que se fundamentan en una guía general de contenido con toda la flexibilidad para ser manejada por el entrevistador.

Con el objetivo de identificar puntos de vista desde diferentes contextos y obtener información de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación es que se efectuó entrevista tanto a expertos del sector cultural y teatral como a productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana en estudio (ver Anexo D). Respecto al caso de expertos, se procuró obtener información relacionadas a la situación actual de la industria teatral en el país, además de conocer el proceso de montaje escénico, los retos y oportunidades que presentan las productoras, desde sus experiencias y puntos de vista. Así pues, se escogió a expertos en gestión cultural, marketing cultural, artes escénicas, así como a expertos en comunicación y difusión. Para facilitar el diálogo con ellos, se empleó la guía de entrevista (ver Anexo E) que permitió tener una organización y precisión de los temas a tratar.

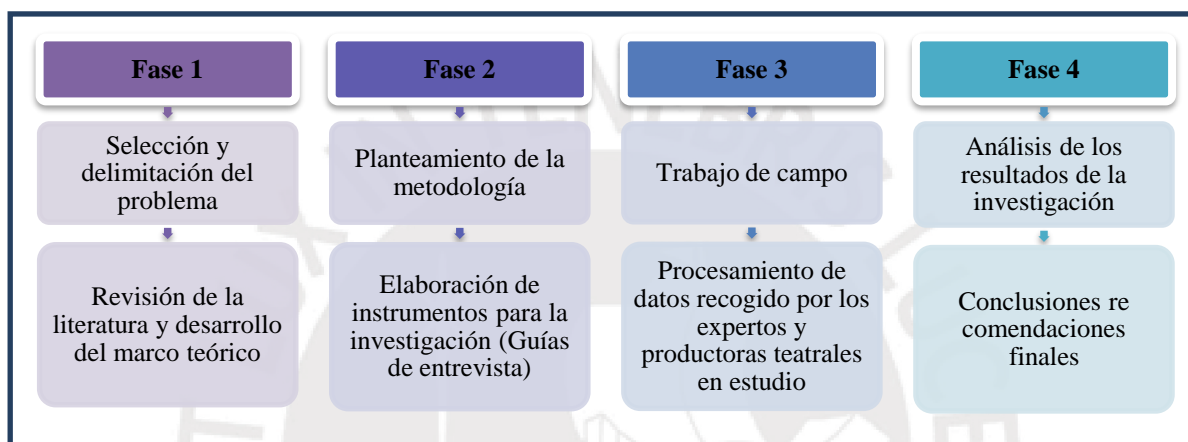
En cuanto a las productoras teatrales independientes en estudio, se recaudó información de productores ejecutivos y directores con la intención de conocer más a fondo los procesos que emplean para sus puestas escénicas, los factores críticos en la gestión de los mismos, la

importancia que le otorgan a cada criterio (actividades, recursos, herramientas), entre otros aspectos de relevancia que aporten al estudio. Al igual que a los expertos, para mantener una secuencia de los temas abordados se empleó el uso de una guía de entrevista (ver Anexo F).

6. Proceso de la investigación

Con intención de mantener una secuencia organizada de las tareas específicas en el proceso de investigación, se realizó un esquema que engloba, en cuatros grandes fases, el desarrollo del presente estudio.

Figura 12: Fases del proceso de investigación



Como se observa en la figura, la Fase 1 inició con la selección del tema y la delimitación del problema. Teniendo en cuenta el interés por inclinar la investigación hacia las artes escénicas, desde un punto de gestión, se consideró empezar a indagar e investigar con el fin de adentrarnos más en dicho campo de estudio. A partir de entonces, y tomando en cuenta la revisión de la literatura, se fue desarrollando un marco teórico con conceptos y fundamentos ligados a la gestión cultural, las artes escénicas (teatro), y al proceso de producción y difusión de montajes escénicos. Aquí, también, se contempló un marco contextual que permitió delimitar el ámbito físico del estudio.

Posteriormente, en la Fase 2 se desarrolló, por un lado, el estilo de la investigación y las técnicas para la recolección de datos; y, por otro lado, se diseñaron las guías para los dos grupos muestrales: expertos y productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana. Dichos instrumentos detallan, además del listado de preguntas, los objetivos de los mismos y datos de los entrevistados.

En la Fase 3, se procedió a recoger la información en el trabajo de campo para luego ser procesada. Cabe mencionar que, en un punto de la investigación, la recolección y procesamiento

de los datos fueron ejecutados simultáneamente. Esto, debido a que, por disposición de ciertas figuras del sector, las entrevistas fueron reprogramadas. En consecuencia, se trabajó en paralelo con las transcripciones y en otros casos con la redacción de hallazgos.

Por último, la Fase 4 expone el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, esta se realizó al tener concluida en su totalidad la fase previa; para realizar este análisis se tuvo un pensamiento bastante crítico de los hallazgos en conjunto a la teoría consultada previamente en la Fase 1; además de descubrir ejes temáticos, dicotomías, causas y efectos que fueron interpretadas convenientemente. Teniendo como referencia los conceptos teóricos y procedimientos que desarrolla Cáceres (2008) esta fase se realizó a través del análisis cualitativo de contenido, método que consiste en clasificar y codificar diversos elementos en categorías. Finalmente, el proceso de investigación concluye con la redacción de las conclusiones, que reflejan de manera clara y concreta los resultados obtenidos a lo largo del trabajo; y las recomendaciones, que sugieren mejoras en el proceso de producción y difusión.

Es preciso acotar que, en cuanto al proceso de producción y difusión, el estudio analiza los datos recogidos de las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana entrevistadas. Por lo tanto, la misma no concluye que dichas prácticas sean adoptadas o aplicadas por igual a otras productoras teatrales del medio.

7. Matriz de consistencia

Para el análisis e interpretación de la operatividad de la investigación se elaboró la Matriz de Consistencia que sistematiza la problemática, objetivos, variables e indicadores. Asimismo, se desarrolla la metodología de la investigación (ver Anexo G).

CAPÍTULO 4: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo aborda los resultados obtenidos en el trabajo de campo, en base a entrevistas realizadas a productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana y a expertos del sector cultural y teatral. Cabe mencionar que dichos resultados obtenidos buscan responder a los objetivos planteados en el primer capítulo, así como también, analizar la relación de los mismos con la teoría.

Asimismo dicho apartado, está estructurado de la siguiente manera: En primer lugar se muestra un primer nivel de hallazgos que comprende la codificación y categorización de variables de los dos grupos muestrales (ver Anexo H en el CD adjunto). En segundo lugar, se presenta un segundo nivel de hallazgos que involucra datos obtenidos desde la perspectiva y experiencia en el sector cultural y teatral, proceso de producción y proceso de difusión. Y por último, se realiza un análisis cualitativo de contenido, según Cáceres (2003), que refleje las diferencias y similitudes del tema en estudio. Es importante precisar que, con respecto a las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana, los datos obtenidos solo hacen referencia al grupo muestral escogido, esto quiere decir que tanto los procesos de producción y difusión no son generalizados.

Es preciso acotar que en un determinado momento de la etapa de análisis se creyó pertinente incrementar el número de expertos entrevistados, a fin de poder cubrir, con información precisa, carencias en categorías del estudio poco desarrolladas. Adicionalmente, al principio de la investigación, en cuanto a la elección de productoras teatrales independientes, no se tomó en cuenta el tipo de público al que estaban orientados; por ello la diversidad de las mismas.

1. Hallazgos del entorno cultural y teatral

Las entrevistas realizadas a los expertos permitieron identificar la situación actual del sector cultural y teatral en nuestro país, se hizo hincapié en este último, ya que la investigación está orientada a este sector.

1.1. Situación del sector cultural y teatral

Inicialmente se quiso confirmar si realmente el sector teatral está o ha experimentado, en los últimos años, lo que se denomina un *“boom teatral”*. Ante esta cuestión, se encontraron opiniones semejantes, dentro de las cuales resaltaron la de Marco Müllethaler y la de Lorena Peña.

Mülethaler considera que existe una gran diversidad de producciones escénicas, principalmente, en la capital; no obstante, opina que la demanda aún no corresponde a la cantidad y diversidad de las producciones.

Depende con qué cristal queremos verlo. Hay una oferta interesante en Lima Metropolitana. Hay una oferta amplia de productos escénicos. Lo que creo que todavía no hay es una demanda suficiencia. No me atrevería a decir que ha habido un boom teatral, lo que pienso es que se ha vivido un "pico" (M. Mülethaler, comunicación personal, 15 de mayo, 2017)

Por su parte, Lorena Peña, señaló que en hoy en día, hay más producciones y artistas involucrados con el desarrollo de proyectos escénicos; sin embargo, aún la audiencia no corresponde en el mismo nivel.

No es un boom si es que el público no crece ni corresponde; el hecho de que los dos rubros no hayan crecido al mismo nivel hace que haya tantos artistas muriéndose de hambre o desempleados (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

En simplificación, se puede señalar que bajo el juicio de los entrevistados, nuestro país no experimentó ningún *boom teatral* en su totalidad ya que los niveles de crecimiento no han sido proporcionales; la oferta ha incrementado, significativamente, por la cantidad de producciones teatrales. No obstante, la cantidad de público asistente no ha incrementado en la misma proporción.

1.2. Obstáculos en el sector teatral

Además, con las entrevistas realizadas se pudo identificar que el sector teatral presenta diversos obstáculos, que limitan su desarrollo y crecimiento, como el apoyo del Estado, la profesionalización del sector, la generación de públicos, las salas de teatro y la financiación tanto de privado como de público.

- **Apoyo del Estado**

El apoyo del Estado en el sector teatral es escaso, tanto en inversión de infraestructura como en el fomento de la profesionalización del sector; sin embargo, en la actualidad el Estado viene desarrollando programas en el rubro de la música.

Falta de apoyo del estado limita el desarrollo de redes y descentralización del teatro ya que el nivel de riesgo es alto y no hay ganancias. Actualmente, hay proyectos que fomentan el desarrollo de la danza o música (S. Llusera, comunicación personal, 04 de mayo, 2017).

Sin embargo, no se puede pasar por alto que en los últimos tiempos se han ido realizando diversos esfuerzos para poder reactivar el sector. Dentro de ellos destacan, primero, la creación del Ministerio de Cultura en el 2010; segundo, el desarrollo de la campaña para el incremento en el presupuesto nacional, pese a que aún es mínimo; tercero, la recolección y estudio de la data, como Puntos de Cultura, que permite reflejar la situación cultural de nuestro país y permite tener una base para tomar acciones; y, finalmente, el programa de formación de público que recientemente el teatro nacional viene realizando.

El Ministerio de Cultura ofrece talleres gratuitos para alumnos de diversas artes. El teatro nacional tiene un programa de formación de público que aún se encuentra en proceso, está en su tercer o cuarto año de los diez que se supone se verán los resultados (C. Amez, comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

- **Profesionalización en el sector**

Los juicios que los expertos emitieron sobre la profesionalización en el sector teatral se encontraban fraccionados; por un lado, algunos señalaban que en nuestro país hay poca profesionalización. Por ejemplo, Viviana Quea indicaba que hay desconocimiento de herramientas de gestión cultural y rechazo a aplicar conceptos de gestión porque se cree que arte y gestión son conceptos no compatibles, también la falta de conocimientos y modernización en temas digitales; estos errores repercuten tanto en la calidad del producto presentado como en la captación de auspiciadores.

[...] Hay mucho desconocimiento de herramientas de gestión justamente, la gente es muy empírica y hay poca profesionalización [...] Hay un rechazo hacia conceptos marketing, de finanzas porque se cree que si yo junto el arte con la gestión estoy traicionando mi arte, [...] Lo tercero es que hay muy poca alfabetización digital ... o sea te hablo no solamente de tener un canal de Youtube para que puedas movilizar contenido de tus propuestas escénicas, sino también integrar herramientas tecnológicas para expandir tu lenguaje creativo [...] Tienes como resultado obras que son o muy convencionales o poco osadas [...] Y eso redundo en un problema de calidad, de público, también, de la falta de financiamiento (V. Quea, comunicación personal, 08 de mayo, 2017)

Por otro lado, existen expertos que señalan que hay mayor interés en profesionalizarse. Lorena Peña, por su parte, señala que hoy en día, hay una mayor tendencia en pertenecer al sector teatral, por lo que ha incrementado la cantidad de cursos, talleres e incluso profesiones

orientadas a este sector; sin embargo, considera que existe el riesgo que haya sobre población de profesionales para la cantidad de producciones que actualmente se realizan.

[...]Hay más escuelas y mayor interés de la gente en pertenecer al sector; sin embargo, no hay fondos, ni concursos ni teatro; es decir se está creando una trampa donde hay muchos profesiones, pero no tendrán trabajo o trabajarán en cualquier cosa (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

Por su parte, Marco Müllethaler observa, dentro de los profesionales del sector teatral, que existe mayor disposición en capacitarse en términos de gestión, siguiendo maestrías o diplomados que actualmente ya se ofrecen en nuestro país.

El sector teatral es uno de los que más se ha preocupado en profesionalizarse, en términos de gestión. En los diplomados, los grupos más grandes son de artes escénicas que quieren aprender a gestionar (M. Müllethaler, comunicación personal, 15 de mayo, 2017).

Sin embargo, el juicio de Sergio Llusera es opuesto al desarrollado anteriormente, ya que considera que los profesionales del sector artístico a nivel de gestión aún desconocen conceptos y habilidades de gestión que les permitiría desarrollar sus proyectos.

En términos de profesionalización, tenemos buenos artistas, buenos proyectos y buenos productos. Pero a nivel de gestión en planeación estratégica y de todas las actividades de gestión, creo que estamos a un nivel no tan avanzado (S. Llusera, comunicación personal, 04 de mayo, 2017).

- **Generación de público**

Los expertos entrevistados coincidieron que es insuficiente la cantidad de público en el sector teatral de nuestro país, para la cantidad de producciones teatrales que se presentan actualmente; además aún no se están tomando acciones que permitan generar nuevo público asistente, tal como comenta Viviana.

Uno de los grandes obstáculos es que el público es el mismo, y no hay una generación de públicos (V. Quea, 08 de mayo, 2017).

Asimismo, C. Amez, indica que es mínimo el esfuerzo que tanto el Estado como diversas organizaciones culturales realizan para la generación y creación de públicos. Por ejemplo, en otros países el Estado subvenciona parte de los costos de la producción, lo que conduce a tener un precio por ticket no tan elevado, esta situación origina que la gente tenga mayor interés en asistir a estos eventos. No obstante, esta situación no se da en nuestro país.

Mucha gente no va al teatro por varios motivos como el precio, la falta de interés y cuando el público entienda lo que hay detrás de la preparación para presentar una obra se dará cuenta lo caro que es; por ello el valor de las entradas, en otros países el Estado subsidia parte de los costos (C. Amezcua, comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

- **Salas de teatro**

El tema de las salas de teatro también fue considerado por los entrevistados como un obstáculo para el desarrollo del sector teatral por dos motivos. Primero, tanto a nivel nacional como a nivel de Lima Metropolitana, la cantidad de salas o espacios teatrales es limitada para el número de proyectos teatrales que a la fecha se están produciendo.

Y eso es un gran problema, lo otro es que faltan espacios para que la gente se presente, hay mucha producción, hay mucha gente que está queriendo hacer cosas, pero faltan espacios y eso, también, es un problema de la cadena de valor de la producción teatral (V. Quea, comunicación personal, 08 de mayo, 2017).

Otro aspecto que conlleva a considerar a las salas de teatro como obstáculo son los costos elevados que demanda disponer de estos espacios teatrales sea por los alquileres cuantiosos o por los contratos de co-producción que a veces imposibilita que las productoras puedan cubrir por lo menos sus gastos de producción.

No hay suficientes espacios teatrales donde productoras independientes puedan presentar sus proyectos, también los elevados costos y la falta de conocimiento de los actores o directores (G. Díaz, comunicación personal, 19 de abril, 2017).

- **Financiamiento tanto del sector privado como del sector público**

Finalmente, debido al escaso o nulo apoyo económico tanto del sector privado como del público, las productoras teatrales se ven obligadas a buscar recursos económicos, ya que los costos de sus producciones son elevados.

Falta financiamiento, se busca apoyo tanto en el Estado como en las empresas privadas. Sin embargo, no hay respuesta de los dos sectores; por ello, se busca auspicios, que hay muy pocos, ya que no hay interés en la cultura, y no solo se trata de responsabilidad social (V. Quea, comunicación personal, 08 de mayo, 2017).

Ante esta falta de recursos, se suma la situación que las productoras teatrales se ven obligadas a disputar entre ellas por los pocos auspicios que las empresas ofrecen para fomentar el desarrollo de este tipo de producciones.

2. Hallazgos del proceso de producción

Se llevaron a cabo entrevistas tanto a expertos como a productores teatrales para poder comprender el proceso de producción desde el punto de vista y experiencia de cada uno.

2.1. Hallazgos en el proceso de producción según expertos

Los expertos del sector cultural que fueron entrevistados coinciden en que se debe seguir una serie de pasos y considerar recursos indispensables tanto materiales como personales para llevar a cabo la producción. Asimismo, mencionan que se debe realizar un plan estratégico, elaborar un presupuesto para poder buscar fuentes de financiamiento, llevar a cabo la gestión de auspiciadores, y hacer una convocatoria para contratar a los artistas que serán parte del equipo y definir un cronograma de ensayos con ellos.

Lorena Peña (comunicación personal, 27 de abril, 2017), una de las entrevistadas, indica tres fases que son la preproducción, producción y postproducción para explicar de manera didáctica el proceso de producción.

La preproducción es importante porque determina todo lo demás, es el plan de producción y con un buen plan lo más probable es que todo lo demás fluya. El plan termina siendo como un mapa por el cual vas a caminar y en el que se podría mapear por adelantado ciertas cosas (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

La relevancia de esta fase, según explica la entrevistada, radica en establecer las bases para determinar un adecuado plan de producción que sirva de guía para el desarrollo del proceso, lo cual permita tener una idea de lo que podría suceder en las siguientes fases.

A diferencia de Lorena Peña, Magali Bolívar y Marco Müllethaler, señalan que todas las fases tienen la misma relevancia, ya que las actividades en conjunto permitirán desarrollar, eficientemente, el proyecto y satisfacer al público.

Creo que todo es muy importante: una buena planificación, buena difusión, un montaje bien montado y actuado de calidad para satisfacer al público. Una vez que entregas el espectáculo ya está fuera de las manos (M. Bolívar, comunicación personal, 04 de julio, 2017).

Creo que es muy importante todo. Dentro de la planificación tienes que tener una buena difusión, tienes un montaje bien hecho, bien actuado [...] o sea, todo tiene que funcionar igual siendo todo esto puede que no vaya nadie (M. Müllethaler, comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

Para ambos expertos, es necesario contar con una planificación, difusión, montaje y actuación de calidad, pues son aspectos que se pueden controlar, y el adecuado desarrollo tendrá como resultado la satisfacción del público. Adicionalmente, mencionan que es relevante que exista sinergia entre los procesos.

Para Viviana Quea los auspiciadores, las nuevas fuentes de ingresos y financiamiento internacional son parte importante del proceso producción.

Una cosa que es bien importante la gestión de auspiciadores, uno; dos, generación de nuevas fuentes de ingresos alternativas; tres, búsqueda de financiamientos internacionales (V. Quea, comunicación personal, 08 de mayo, 2017).

Por su parte, Lorena Peña expone como relevante para el proceso, lo siguiente:

La preproducción es variable y principalmente incluye el diseño, cronograma, presupuestos, proyecciones de ingresos, proyecciones de posibles auspiciadores (estrategias) (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

Se puede observar que ambas entrevistadas coinciden en que la gestión de auspicios es fundamental en el proceso de producción.

Con respecto a la conformación del equipo de producción y el ensayo, posterior, con los artistas, tanto Lorena Peña como Germán Díaz concuerdan que se debe elaborar una convocatoria y un cronograma de ensayos.

[...] termina en la convocatoria de actores y organización de ensayo, una vez que estos empiezan a definir el montaje (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

Se coordina los horarios, reuniones y en las primeras reuniones se hace la primera lectura en mesa con los actores. Luego se pasa a los ensayos (G. Díaz, comunicación personal, 19 de abril, 2017).

Para ambos definir horarios es una actividad principal, para que, en base a ello se determine qué días se llevaran a cabo los ensayos de la obra.

Posteriormente, se lleva a cabo la planificación de actividades y tiempos, que se hizo, anteriormente. Se realiza un seguimiento al cronograma y se supervisa el cumplimiento de las actividades.

El proceso de producción es variable dependiendo del proyecto, personalmente utilizo un Gantt de producción, que sirve como una guía (A. Rivera, comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

El primer mes de ensayos puede ser la etapa en la que se pasa de la preproducción a la producción [...] En tanto a las tareas, se realiza un seguimiento al cronograma y se supervisa las actividades, básicamente (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

Para ambas la planificación y seguimiento permiten observar de manera organizada las actividades y las fechas en las que se irán realizando las tareas relacionadas a la producción.

Así mismo, se incluyen actividades de comunicación con prensa, coordinar escenografía, vestuario, bocetos, lo cual se relaciona con lo mencionado por Germán Díaz, quien explica, que luego de los ensayos, se gestiona los vestuarios, utilería, material gráfico.

[...] Se pasa a los ensayos. Luego, se ve el vestuario, utilería, sesión de fotos para el afiche, se imprime el material gráfico, afiches volantes, piezas gráficos y se procede con la difusión (G. Díaz, comunicación personal, 19 de abril, 2017).

Las actividades incluyen comunicación con la prensa (un mes) la escenografía, los vestuarios, diseño gráfico, se utilizan bocetos y se trabaja con un director de arte. Las herramientas van desde la planta de luces y todo lo que es iluminación hasta un history board (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

Lorena Peña explica la importancia de contar con herramientas y elementos principales que serán utilizados en la presentación como vestuarios, escenografía e iluminación adecuados, así como la presencia de la prensa como medio de comunicación. Germán Díaz, por su parte coincide con ella en cuanto a tener vestuario y utilería, pero incluye la parte gráfica que servirá para difundir el proyecto escénico.

Para el proceso de producción se debe tomar en cuenta la gestión de espacios, pues este será el lugar donde, finalmente, las obras se presenten. Según Lorena Peña y Alejandra Rivera, dependerá de ciertos factores y requisitos para conseguir una sala. Marco Müllethaler, por su parte indica que existen diferencias entre la obtención de sala, desde el punto de vista artístico y el punto de vista de gestión.

Peña indica que depende del público o las ambiciones de la producción. Es decir, que dependiendo de la cantidad de público necesario por día, que pueda cubrir los costos de toda la producción, se necesitará una sala más grande.

Eso depende del público al que se quiere llegar. Por otro lado, depende de las ambiciones de la producción. Si es que la producción es carísima y se requiere un mínimo de 100 personas por día, entonces se tiene que buscar un teatro grande (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

Rivera en cambio, indica que un factor relevante es la ubicación geográfica de las salas, a lo que ella denomina “salas calientes o salas frías”. La primera hace referencia a aquella sala con regular concurrencia por su ubicación, existen diversos espacios cercanos a esta, y hay un público que la conoce y frecuenta. La segunda, por el contrario, es una sala que está ubicada en una zona poco visitada, no hay otras alternativas cercanas a esta y no es conocida per se.

Dependerá mucho de dónde estás, es complicado conseguir grandes teatro; también depende mucho de qué tan caliente o fría es la sala (A. Rivera, comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

Mülethaler, desde el punto de vista artístico, indica que las salas deben tener ciertas características para estar acorde al proyecto escénico, pero que, para el punto de vista de gestión, se debe considerar factores como ingresos, gastos, accesibilidad, público al que va dirigido, entre otros para ofrecer un servicio de calidad.

Desde el punto artístico, el espectáculo puede tener una necesidad, o puede sentirse más cómodo en una sala con determinadas características (M. Mülethaler, comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

Desde el punto de gestión, tiene que ver con el egreso e ingreso que necesito. Depende del espectáculo, si es muy complejo o muy costoso [...] accesibilidad, segmentos a donde se quiere llegar [...] Hay que pensar más en el servicio que en el producto (M. Mülethaler, comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

Así mismo, es importante tomar en cuenta los requisitos exigidos (como género de la obra, porcentaje de taquilla, adaptación del espacio del teatro, escenografía móvil, entre otros) por los espacios para poner una obra en ese lugar, de lo contrario podría implicar inversiones más grandes.

La experiencia para la adquisición de salas pueden ser diversas, puedes tener un espacio con condiciones bastante duras para la producción, entonces se necesita invertir en ellas (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

Finalmente, en la post producción se desmonta el teatro y se almacena todos los elementos utilizados para la realización del mismo. Asimismo, consideran importante supervisar los ingresos generados por taquilla.

[...] Termina con el desmontaje del teatro y el retorno de los elementos o almacenamiento en algún almacén y hacer el cierre de taquilla (L. Peña, comunicación personal, 27 de abril, 2017).

2.2. Hallazgos en el proceso de producción según productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana

A diferencia de los expertos, el proceso de producción que siguen las productoras teatrales independientes en estudio se establece de acuerdo a cada organización.

En el caso de Los Productores, existen determinadas fases. En primera instancia, está la fase de preproducción, la cual comprende actividades como elegir la obra, conseguir recursos materiales como luces, sonido, vestuario, utilería; hacer un presupuesto; conseguir el equipo de artistas, equipo de producción; y planificar los ensayos para el posterior estreno.

[...] Entonces desde un inicio nosotros estamos trabajando con el director, nos reunimos con él para que nos cuente cómo quiere plasmar su proyecto en escena, nos cuenta un poco se imagina el escenario, vestuario, con qué gente se imagina trabajar, si hay sonido, si hay luces especiales, si hay efecto, tenemos como una entrevista con los directores donde nos cuentan todo lo que tiene que ver con la producción, luego nosotros hacemos un presupuesto y luego organizamos todo el proceso (Los Productores, comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

Los Productores explican que se realiza una reunión previa con los directores para que expliquen cómo es que les gustaría representar su idea teniendo en cuenta el vestuario, escenario, iluminación y sonido, los actores con quienes le gustaría trabajar. En base a ello, se realiza un presupuesto que sirve de base para poder organizar el proceso de producción.

Luego, se arma un cronograma en el que se define de qué manera se llevará a cabo el montaje. Posteriormente, se convoca al equipo de artistas, vestuaristas y escenógrafo, y se coordinan los ensayos.

El equipo ya lo empieza a ver el director, quién quiere que sea el escenógrafo, quien quiere que diseñe las luces, quien quiere que se encargue de diseñar el vestuario. Basándonos en un modelo que nos pide la franquicia. El director nos sienta a todos, incluso al productor y esto es lo que quiero [...] (Los Productores, comunicación personal, 25 de abril, 2017).

[...] Por otro lado, está la convocatoria de actores. Con los actores empiezas a programar un cronograma para ensayar una obra dependiendo de la magnitud puede durar, puede tener una duración de 3 meses, 4 meses de ensayo. Si es un musical. Entonces, ensayas texto, después tienes otros horarios para ensayar baile, otros horarios para las clases de canto, otros horario para contar otras cosas, y así van variando (Los Productores, comunicación personal, 25 de abril, 2017).

Cabe resaltar que en esta organización la preproducción varía dependiendo del tipo de proyecto que se esté realizando. Por un lado, están las creaciones que se gestan dentro de Los Productores; por otro lado, están las obras de guión adaptado, que compran derechos de autor; finalmente, están las franquicias en la que se otorga la licencia de una obra que exige seguir determinados parámetros.

[...] Mamma Mía, que es una obra que todo el mundo conoce. Es una franquicia. Entonces, como es una franquicia hay una forma de montar la obra. Se tiene que montar así. Estas son las reglas [...] y en base a eso se hace la traducción, se pide la traducción, se arma el equipo (Los Productores, comunicación personal, 25 de abril, 2017).

La siguiente fase es la producción, en la cual se llevan a cabo los ensayos de la obra que se pondrá en escena, se realiza la coordinación entre director y productor, y se coordina las actividades de difusión.

[...] hacer un desglose de producción, ver qué es lo que se necesita; dirección coordina con producción, cómo se pueden empezar los ensayos, tenemos una sala de ensayo a disposición, un edificio de ensayo con varias salas, donde se puede trabajar incluso la misma obra en varias salas diferentes (Los Productores, comunicación personal, 08 de mayo, 2017).

[...] Organizamos todo el proceso, ensayamos 3 meses, les damos un lugar donde ensayar, producimos todo lo que tiene que ver con la obra, vamos de la mano, conseguimos los diseñadores, y vamos consiguiendo todo lo que necesite el proyecto, a la par armamos una campaña de prensa, armamos también el material gráfico, diseñamos la idea del material gráfico lo vemos con el director, hacemos las sesiones de foto, vemos la publicidad; hacemos un trabajo completo digamos que el director lo único que hace y se preocupa es de dirigir el montaje y no se preocupa por nada más; y tenemos un cronograma, tenemos calendarios, tenemos temporadas fijas (Los Productores, comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

En la producción, explican que se realiza la coordinación entre el director con el equipo de producción para determinar cómo y cuándo se realizaran los ensayos; además, se coordina la frecuencia de los ensayos durante el lapso de tiempo establecido en la reunión principal. En esta etapa se consigue el material necesario tanto para producción como para difusión del proyecto escénico. También, se elabora la campaña de prensa con el material gráfico elaborado, se toman fotos y se comienza con la publicidad.

Finalmente, la compañía define como fase de postproducción a aquella en la que se desmonta el teatro y se almacena todos los recursos y utilería utilizada en caso se quiera realizar una reposición, siempre manteniendo un registro de los materiales. Así mismo, se hace un balance tanto de ingresos como egresos, considerando pagos al personal, local, entre otros. Hay que mencionar también, que se toma en cuenta lo que el público haya dicho sobre la obra y el espacio físico para poder entregar una mejor experiencia en la siguiente puesta en escena.

La post producción, más allá del pago a todos [...] nosotros hacemos todo un balance [...] yo tengo que desmontar el teatro [...] yo tengo que sacar todo el vestuario, toda la escenografía. Tenemos un almacén, todo lo llevamos, lo guardamos. Lo guardamos por obra [...] por si en algún momento queremos reponer, ya tenemos todo ahí, pero todo eso va a un Excel, a una carpeta y ordeno, como que cierro. Cierro el proyecto (Los Productores, comunicación personal, 25 de abril, 2017).

Es importante para una producción gestionar el espacio en el que van a presentar su obra, a lo cual Los Productores manifestaron que cuentan con un contrato a largo plazo con el teatro Pirandello.

Tenemos un contrato con el teatro Pirandello cada 5 años y lo vamos renovando[...] Elegimos las salas tomando en cuenta la zona; que no sea muy congestionada, que la zona sea conocida, además de otros factores (Los Productores, comunicación personal, 25 de abril, 2017).

Respecto a la programación de las obras, ambos difieren, pues en el caso de Los Productores, se piensa con anticipación lo que presentarán al siguiente año, considerando factores exógenos.

En agosto, todo los años se va pensando lo que viene el próximo año o el subsiguiente [...] Se va viendo qué obra va funcionar, también depende del mes; por ejemplo en enero no podemos poner una obra feeling; sino más bien vendedora en el buen sentido de la palabra porque la gente se va a la playa. La programación la decide todo un equipo de alto rango (Los Productores, comunicación personal, 25 de abril, 2017).

En el caso de la Asociación Cultural Yuyachkani, el proceso de producción que ellos manejan parte de un laboratorio creativo en el que, continuamente, se inventan nuevos proyectos. Aquí, el director y el equipo creativo esbozan sus ideas y se ponen una meta para estrenar la obra. Si bien saben de la existencia de las fases de preproducción, producción y postproducción, no trabajan con un proceso fijo definido, ya que existen diversas actividades que son ejecutadas simultáneamente.

El equipo Yuyachkani, permanentemente, tiene un laboratorio creativo [...] entonces, el laboratorio creativo es ese espacio en el que el director y los actores se juntan en el teatro, investigan, trabaja en el cuerpo, ensayan musical, van acumulando material, desmontando una obra y todo (Yuyachkani, comunicación personal, 4 de julio, 2017).

Si bien saben de la existencia de las fases de preproducción, producción y postproducción, no trabajan con un proceso fijo definido, ya que existen diversas actividades que son ejecutadas simultáneamente.

Esa forma [...] preproducción, producción y postproducción, que es la ejecución de algo concreto, de una actividad, es decir, lo tenemos con otras actividades que ya son fijas... y que ya es repetitiva (Yuyachkani, comunicación personal, 4 de julio, 2017).

Claro, es que tienes que estar en mil cosas [...] por nuestro sistema de producción que tenemos [...] todo puede suceder a la misma vez (Yuyachkani, comunicación personal, 4 de julio, 2017).

Yuyachkani, se mantiene en constante producción en su laboratorio creativo, en donde el director y los actores comparten un espacio en el que desarrollan ideas para nuevos proyectos, investigan, ensayan y crean material para sus obras. No siguen una serie de pasos marcados, pues van desarrollándolos a la par en su laboratorio, de acuerdo a la meta fijada.

Con respecto a las salas teatrales, la asociación no solo presenta sus obras en la “Casa Yuyachkani” sino también fuera de su espacio, con el fin de captar mayor cantidad de público.

Otra ventaja es tener una casa, un espacio que nos cueste el alma. Entonces, eres dueño del espacio [...] Entonces empezamos, dejamos la comodidad de la casa para que otras personas se sientan cómodas y nos ha resultado, porque así estamos recuperando a ese público diverso de Lima (Yuyachkani, comunicación personal, 4 de julio, 2017).

Finalmente, en cuanto a la programación de las obras, la asociación define fechas exactas en base a estas desarrolla un plan de trabajo.

Tenemos un plan de trabajo, entonces hay algunos elementos que son fijos que tienen una fecha que nosotros la hemos escogido [...] Vamos a hacerlo en agosto que sabemos que es un mes que funciona (Yuyachkani, comunicación personal, 4 de julio, 2017).

En el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras, no trabajan de la misma forma que las productoras antes mencionadas, pues ellos utilizan una creación colectiva, en la que un equipo realiza diversas tareas.

No trabajamos de esa manera convencional. Partimos de la base de creación colectiva y ese es el punto de partida. No se trabaja desde un asistente de dirección, de un productor, de un encargado. Somos un equipo que hacemos todo (Arena y Esteras, comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

Arena y Esteras, presenta sus obras en un espacio propio y, ocasionalmente, realiza presentaciones en escuelas. En cuanto a la programación de sus montajes, no trabajan por temporadas, ya que sus obras se reponen anualmente.

Nuestras obras no están hechas para durar una temporada. Cuando una obra se estrena en Arena y Esteras sabemos que nos va a acompañar por muchos años. Entonces deja de ser un teatro descartable, que es la tendencia (Arena y Esteras, comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

Dicha productora produce de manera peculiar, utilizando la creación colectiva mediante la cual todos los integrantes del equipo están capacitados para realizar cualquier tarea designada y apoyarse entre sí. Además, ellos no cuentan con una programación específica de presentación de obras, pues mantienen por muchos años un mismo espectáculo.

3. Hallazgos del proceso de difusión

A fin de tener un mayor alcance y conocimiento de lo que implica el proceso de difusión que realizan las productoras teatrales de Lima Metropolitana es que se presenta, desde la perspectiva y experiencia de los grupos muestrales (expertos en el sector productoras teatrales independientes), su desarrollo. Además de, los retos que implica contar con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

3.1. Hallazgos en el proceso de difusión según expertos

No se ha considerado la opinión de todos los expertos entrevistados, debido a que no todos tienen un conocimiento pleno o cercano de lo que implica el proceso de difusión. Por ello, los hallazgos descritos, a continuación, han sido tomados de quienes tienen un panorama más amplio sobre el tema en mención. Es importante destacar que la información general y precisa que poseen se debe a que muchos de ellos se encuentran laborando o han formado parte de una productora teatral.

La mayoría de expertos coinciden en que no hay una respuesta homogénea para definir las etapas o fases en el proceso de difusión, debido a que cada productor tiene una forma determinada de ejecutarla. Una de las particularidades es que sí se maneja un plan de comunicación que implica no solo contar con un cronograma y con un presupuesto, sino

también, con estrategias apropiadas para la difusión; es decir, medios o canales para hacer la promoción de la obra teatral.

Por otro lado, mencionan que si bien hay otras formas de propagarlas como lo es a través de la experiencia y el boca a boca, es importante desarrollar un proceso de difusión, ya que da la posibilidad de mantener un contacto y relación con el público, lo cual permite estar informado de lo que este exige: una información con contenido; tal como se aprecia en los siguientes párrafos de opinión.

La difusión es vital porque el público necesita información con contenido. La importancia de la difusión está en el contenido para que haya contacto con el público (V. Quea, comunicación personal, 8 de mayo, 2017).

La difusión es clave para una obra de teatro, si tú no la difundes nadie se entera y nadie irá. Es necesario difundir, y para ello se debe conocer bastante gente porque así te pueden invitar a programas y así promocionas las obras y también vas conociendo más gente y ampliando tus nexos para los siguientes proyectos (A. Rivera, comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

En cuanto a los recursos y actividades de difusión, la mayoría coincide en que existen acciones, respecto a la comunicación antes y durante el estreno de la obra. El empleo de herramientas para la difusión no solo requiere de tiempo, sino también de un planeamiento.

Yo sí sigo un proceso determinado porque yo necesito más que nada generarme un planeamiento [...] con fechas muy claras [...] tengo que hacer mi proceso durante la temporada que dure en medios, y cada medio tiene su espacio, su momento (K. Bejarano, comunicación personal, 17 de julio, 2017).

La comunicadora social Katya Bejarano (comunicación personal, 17 de julio, 2017), experta en estrategia y difusión de espectáculos escénicos, proporcionó un planning de las actividades que, usualmente, se llevan a cabo para la consecución de la difusión de una obra. Queda claro, que éstas pueden variar no solo en cuanto al tiempo de la obra, sino también en cuanto al tipo, género y público al que va dirigido. Lo expuesto en este acápite, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 8: Planning de Difusión

SEM	ACTIVIDADES	TAREAS
1 Y 2	Recopilación de información	– Realización de nota de prensa – Solicitud de fotografía para apoyo en la promoción – Solicitud de material promocional en digital – Solicitud de material audiovisual como soporte para entrevistas – Solicitud de disponibilidad de tiempo de Directores y cronograma de ensayos
	Selección de medios	– Realizar un listado de medios con sus canales respectivos
	Búsqueda de propuestas de notas previas al estreno	– Contactar a diversos medios con anterioridad al estreno, para lograr entrevistas
COORDINACIONES PREVIAS AL ESTRENO		
3 Y 4	Invitación virtual a todos los periodistas, bloggers, reporteros de fan page, televisión, radio y webs culturales al ensayo general	
PARA LA TEMPORADA DE LA OBRA		
SEM	ACTIVIDADES	FUENTES
5	– Envío de la nota de prensa más foto de apoyo a los medios impresos tradicionales – Envío de la nota de prensa y fotos de apoyo a revistas semanales – Envío de la nota de prensa a los portales webs informativos y culturales existentes – Envío de la nota de prensa y fotos de apoyo a Fan Pages ligados al Teatro y promoción cultural – Búsqueda de entrevistas para promoción de temporada	– Nota de prensa y fotos de apoyo/ base de datos – Programa informativo de fin de semana de alcance mayor en medios periodísticos – Revista de alcance semanal. Público objetivo del teatro y el distritos – Entrevista a profundidad con alguno de los directores de la obra.
6	– Concretar entrevistas en medios – Contacto con 3 medios en televisión, radio y web para concurso de pases – Envío de información para agendas, revistas mensuales – Coordinación con bloggers de teatro	– Capturar al público, nota y comentario sobre la obra – Capturar al público cautivo de la oferta cultural en televisión e internet – Informar al usuario de las opciones en artes escénicas frente a la competencia – Incidencia en seguidores de las artes escénicas. Inducción a la acción
7, 8 y 9	– Contacto con medio cultural televisivo, impreso, radial y digital para una entrevista – Envío de invitación a columnistas de opinión de diversos medios de comunicación – Retomar contacto con reporteros de teatro de Fan Page	– Nota y comentario sobre la obra. Refuerzo de la temporada – Explotar las temáticas que la obra muestra en escena: aspecto político, el perdón, la justicia y que en sus columnas puedan inducir a la acción a sus lectores
10	– Preparar cierre de temporada. Envío de información concisa a portales webs con secciones culturales y de entretenimiento	– Apoyo en la información del cierre de la temporada. Nueva foto

Fuente: Bejarano (comunicación personal, 17 de julio, 2017).

Siguiendo con lo expuesto, anteriormente, otros expertos consideran que, más allá de seguir un proceso, lo que buscan es ver qué clase de acciones se deben tomar para comenzar a

difundir las actividades que pueden ir desde utilizar la pre venta, las ventas corporativas, las ventas a colegios, los descuentos, hasta la publicación en prensas, en medios digitales o ambos. Con respecto a lo último, señalan que la gran mayoría de productoras teatrales cuenta con un jefe de prensa o con un community manager, pero esto depende, ya que algunas productoras por falta de presupuesto, pueden tener a una sola persona que realice todo, muchas veces es el mismo productor ejecutivo (sucede sobre todo en las que recién se inician). Según lo que indican, esta persona es la encargada de elaborar estrategias de comunicación, gestionar por qué medios difundir y qué clase de contenido se destinará para cada canal con el cual se trabajará.

Sin embargo, uno de los grandes retos que se presentan es adaptarse a una realidad digital, cada vez, más predominante. Ahora, representa toda una tarea el saber qué clase de información e imágenes con contenido colocar. No obstante, si bien se ha comenzado a tener visibilidad en los medios digitales, no se ha dejado de lado los medios tradicionales.

A parte de las redes, se puede aún difundir por afiches en cafés, centros culturales, dependiendo de la envergadura de la obra y tipo de la obra. También revistas, blogs, diarios, periódicos, afiches, volantes físico (G. Díaz, comunicación personal, 19 de abril, 2017).

Otro aspecto que los expertos consideran que no se debe dejar de lado en la difusión es acerca del público, esto es, a quién va dirigido. La difusión puede ser diferente para jóvenes y para adultos y solo se sabrá cómo llegar a ellos si se conoce quiénes son.

Es fundamental conocer al público, corroborar qué le interesa para luego ver dónde se mueve y así armar un plan de difusión (L. Peña, comunicación personal, 24 de abril, 2017).

Se debe identificar ¿quién es la gente que puede ir al teatro?, ¿cuáles son sus intereses? Y ¿qué tipo de público? (V. Quea, comunicación personal, 8 de mayo, 2017).

Hay propuestas de teatro digital, hay grupos escénicos que abren canales de Youtube y que están en constante interacción con sus públicos para crear como una estrategia de calentamiento antes de lanzar un producto escénico específico. Sin embargo en nuestro país [...] (V. Quea, comunicación personal, 8 de mayo, 2017).

Los especialistas en teatro indican que ésta puede ser una de las falencias en la difusión, pues no siempre la falta de presupuesto es causa de una inadecuada difusión, sino que no se supo quién era el receptor, qué le gusta ver, leer, que le llama la atención, qué medios utiliza para comunicarse. Uno de los entrevistados expresó que sea cultural o de entretenimiento el teatro se debe segmentar, se debería mapear al público; sin embargo, nadie o muy pocos lo

hacen y solo trabajan con el espectador de siempre. A pesar de que tiene las herramientas necesarias, no se está haciendo nada por profesionalizarse o conocer cómo es que se manejan esas herramientas.

3.2. Hallazgos en el proceso de difusión según productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana

Para las productoras teatrales entrevistadas la difusión no es un proceso ajeno a la producción, sino por el contrario, está presente de manera transversal, es decir, que en un momento determinado éste es destinado a ser ejecutado siguiendo, muchas veces, un plan de comunicación.

Cabe resaltar que como proceso, la difusión no se compone de etapas las cuales se tienen que realizar secuencialmente, sino por el contrario, se guían de actividades que, en gran medida, son realizadas simultáneamente o depende, del medio o canal por el cual serán difundidas, pues para algunos se requieren de un tiempo prudente de anticipación.

En el caso de Los Productores tienen entre sus áreas una dedicada a elaborar sus estrategias y planes de difusión, las mismas pueden variar, de acuerdo al tipo de obra y temporada que presentan.

Los Productores cuentan con un equipo de jefes de prensa, contactos en medios de comunicación, redes sociales de los actores (Los Productores, 8 mayo de mayo, 2017).

Dependiendo de las obras, hay todo un cronograma; por ejemplo, cuando sacamos una pauta en un periódico y cuando estamos por lanzar un spot tiene que ser en fechas diferentes porque si no se centralizaría las herramientas que tenemos y después no tendríamos con qué difundir la obra (Los Productores, 25 de abril de mayo, 2017).

Con respecto a las herramientas utilizadas para la difusión emplean como recursos tradicionales las revistas, los periódicos y la prensa, así como las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) a las cuales mantienen en constante actualización.

Utilizamos todas las redes sociales, además nos apoyamos con los actores en el Instagram; prensa, pautas en el periódico y descuentos a los clientes corporativos (Los Productores, 25 de abril de mayo, 2017).

Prensa también se encarga de hacer exclusivas, pienso que esto es porque somos una empresa grande; Ximena, encargada de prensa, sacó un reportaje en Día D de Mamma Mía y las ventas incrementaron significativamente (Los Productores, 25 de abril de mayo, 2017).

En el caso de Yuyachkani, en su plan de difusión utilizan herramientas y medios entre los que se encuentran las redes sociales, notas de prensa y entrevistas. Cabe destacar que cuentan con una página web, en la cual se pueden encontrar sus puestas escénicas con contenido, es decir, contienen no solo las temporadas de presentación, sino, además, una sinopsis de la misma.

Nosotros hemos encontrado en Facebook una herramienta importantísima. Tenemos más de 45 mil seguidores, entonces nos preocupamos que el Facebook tenga contenido, obviamente trabajas una propuesta de sueño [...]. Es nuestra principal fuente. Antes de que salga, por decir, en cualquier sitio, creamos el evento, lo lanzamos en Facebook, cambiamos el muro y comienza a generar (Yuyachkani, comunicación personal, 4 de julio, 2017).

[...] Tenemos muy buena relación con la prensa. Tenemos muy buenos amigos periodistas, [...] yo creo que todo ayuda. El mejor aliado de una producción depende de la calidad de tu montaje (Yuyachkani, comunicación personal, 4 de julio, 2017).

En el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras, su fundadora, Ana Sofía Toguchi, recalcó que no cuentan con un área de marketing y difusión, como sí lo tienen otras organizaciones independientes, esto debido a la falta de presupuesto. Sin embargo, para mantener una mejor organización y control de las actividades, cuentan entre sus miembros con una egresada de ciencias de la comunicación, quien se encarga de difundir los espectáculos escénicos. No obstante, el cumplimiento de sus funciones no pasa desapercibido por la atención del productor ejecutivo.

Por otro lado, si bien manejan, las redes sociales y otros medios digitales, no deja de ser habitual el uso de medios tradicionales de difusión como el de los afiches. Con respecto a esto, y debido a que sus obras están más inclinadas a representar situaciones culturales de su comunidad, su mayor fuente de difusión es a través de volantes y afiches distribuidos por el distrito de Villa El Salvador.

[...] Una de las chicas del grupo, además estudió Ciencias de la Comunicación, entonces se encarga de las redes sociales, del diseño de los flyers. Pero es una difusión muy comunitaria también. Ponemos un par de paneles en mercados cercanos. Tenemos tratos con mercados cercanos, con mercados grandes de Villa, que pasan más de dos mil personas, pienso, por ahí o más; entonces, un par de banners en la puerta lo ven toda la gente. No tenemos que pagar vallas o publicidad y tenemos el acuerdo que cuando es el aniversario o el día de la madre, vamos y hacemos el show gratuito y cosas por el estilo

[...] y entonces, hacemos ese tipo de cosas y es una difusión muy local (Arena y Esteras, comunicación personal, 31 de mayo, 2017).

4. Análisis general de los resultados

A partir de los hallazgos previamente encontrados, se presenta, a continuación, un análisis que compara los resultados más importantes obtenidos de los expertos y productoras teatrales independientes entrevistados. Es necesario mencionar que se comprobará si los hallazgos anteriores fueron o no anticipados por la teoría. Esta sección está dividida en dos partes, la primera, analiza el proceso de producción; y la segunda, el proceso de difusión en las productoras teatrales independientes.

4.1. Análisis en el proceso de producción

El proceso de producción, explica Gustavo Schraier, se compone de prácticas y técnicas con la finalidad de hacer realidad la idea del proyecto en un espectáculo escénico y que, posteriormente éste se vincule con el público (2012). Este proceso, se desarrolla en fases, que, para la presente investigación, está compuesta por preproducción, producción y postproducción.

4.1.1. Preproducción

La preproducción es la etapa más importante del proceso de producción, según se menciona en la teoría. Esta comienza con el surgimiento de la idea del proyecto; luego, se realiza el planeamiento de actividades que se desarrollarán y se determinan los recursos que serán utilizados para el montaje; después, se presupuesta la cantidad de dinero necesario para llevar a cabo la producción y, en base a ello, poder buscar fuentes de financiamiento que les permita operar.

Así mismo, en la preproducción, se consigue a las personas que formarán parte del equipo de trabajo con quienes, posteriormente, se determina un cronograma de ensayos. Finalmente se gestiona la sala en la que se llevarán a cabo los ensayos y posteriormente se presentará la obra. La persona encargada de gestionar los procesos, de acuerdo a los objetivos planteados, es el productor ejecutivo.

Tanto expertos como productoras teatrales independientes coinciden en que esta fase es crucial y sirve para realizar un plan estratégico que guíe el proceso de producción. Ciertos expertos en el sector especifican que, si bien esta primera fase es relevante, todas las etapas deben tener la misma importancia para obtener una puesta en escena exitosa.

En el caso de los recursos materiales (sonido, vestuario, luces y utilería), los especialistas, en concordancia con la teoría, señalan que deben ser gestionados con anticipación.

Una inadecuada instalación y funcionamiento de luces puede provocar un mal enfoque de los actores en escena; una incorrecta operatividad en los equipos de sonido, pueden ser perjudicial, ya que estos permiten no solo que la voz de los actores llegue al público, sino que además, se generen sonidos que dan más emoción al espectador. Adicionalmente, no contar con el vestuario completo para los actores, no considerar elementos peligrosos para las diversas escenas, utilizaría incompleta en escena, entre otros, generan molestias. Para el productor ejecutivo, implicará un reto gestionar la obtención y control de los materiales necesarios para el montaje de la obra, pues la falta de alguno de éstos puede generar contingencias.

Por ejemplo, en el caso de Los Productores, el entrevistado comentó que tuvieron un inconveniente previo al estreno de “Mamma Mia” pues se cayó una bola de iluminación, se rompió y no podían conseguirla rápidamente. Entonces, tuvieron que adecuarse y comprar lo que se encontraba en el mercado para estrenar la obra. El productor ejecutivo no contaba con que pudiera suceder este incidente; por ello, tuvo que actuar rápidamente para obtener el artículo para montar la obra.

En el caso del presupuesto, al igual que en la teoría, las personas entrevistadas explican que es fundamental elaborarlo para saber exactamente en qué se gastará, y, de esta manera decidir por las fuentes de financiamiento adecuadas para el proyecto.

Respecto al financiamiento, es importante que el productor ejecutivo tenga en cuenta la gestión y viabilidad así como determinar de dónde provendrán los fondos para el proyecto y si serán fuentes propias o de terceros. Cabe acotar que las productoras entrevistadas no detallaron de qué manera obtienen financiamiento para poner en escena sus proyectos; sin embargo, sí recalcaron la importancia de contar con tales fuentes.

De acuerdo al marco teórico, se debe contar con un equipo de personas que trabajen en el proceso de producción. En esta fase, el productor ejecutivo establecerá, junto a ellos, reuniones para definir la forma de trabajo y el cronograma de ensayos. Tanto productoras teatrales independientes como expertos coinciden en lo detallado en la teoría, pues explican que se debe realizar una convocatoria de artistas y personal técnico que conformará el equipo de trabajo.

Los integrantes deben contar con características y competencias acorde al puesto, que estén especializados en áreas específicas ya sean artistas, técnicos o administrativas. Existen siete equipos de trabajo que llevan a cabo las funciones específicas en el proceso. Entre estos equipos se encuentran el equipo creativo, el de gestión y producción, el artístico, el técnico, el de realización, el eventual y de apoyo. En el caso de Los Productores, las personas que conforman el equipo de trabajo tienen tareas específicas, lo cual no sucede en el caso de Arenas

y Esteras, pues las personas que forman parte de la organización realizan actividades diversas. En cuanto a Yuyachkani, en la entrevista realizada, no se especifica si se asignan o no tareas específicas a cada miembro del equipo. Dos de las productoras teatrales entrevistadas mencionan que realizan reuniones entre actores y director para que él explique cómo es que pretende plasmar su idea. La productora restante, no detalla la realización de reuniones; ante ello, se puede inferir que, debido a la diversidad de tareas que realiza el equipo, en muchas oportunidades se puede generar errores debido a la duplicidad de tareas.

Finalmente, respecto a la gestión de la salas, la teoría señala que es importante que el productor ejecutivo se encargue de conseguir el espacio donde se ensayará y montará la obra de acuerdo a las especificaciones del montaje; además, asegurará que respeten los aspectos legales como permisos y licencias para la operación. Cabe señalar que las personas entrevistadas no mencionan a la gestión de los espacios escénicos como parte de la fase de preproducción; sin embargo, sí la mencionan en la siguiente fase.

4.1.2 Producción

Esta etapa es considerada elemental, ya que, después de planear, organizar y diseñar en la preproducción, es aquí donde el proyecto escénico se vuelve realidad. Es considerada una etapa compleja para el productor ejecutivo porque muchas de las actividades son realizadas simultáneamente; es decir, al mismo tiempo que se efectúan los ensayos se están confeccionando los vestuarios o construyendo el escenario. De acuerdo a la teoría expuesta, las principales actividades en esta fase son el de montaje, ensayos y estreno. Cabe resaltar que durante todo el proceso se realiza el seguimiento a cada etapa del proceso. Cada una de ellas, está compuesta por tareas específicas.

En cuanto a montaje y ensayos, la primera tarea es la gestión de la sala. Los expertos indican que depende mucho de la accesibilidad, el presupuesto que se destina y el público al que va dirigido, este último define los lugares estratégicos a los cuales se puede aspirar. Sin embargo, gestionar todas estas acciones no es una tarea fácil, ya que los espacios manejan sus propios criterios de selección. Añaden, asimismo, que estas dificultades no las presentan aquellas organizaciones de teatro que sí cuentan con un espacio propio. Todo lo descrito, anteriormente, no guarda relación con lo expuesto en la teoría, ya que en la preproducción se desarrolla la gestión de salas.

En la producción se realizan actividades como el acondicionamiento del espacio considerando las especificaciones para el montaje como la escenografía adecuada, vestuario para cada artista, utilería necesaria para la puesta en escena, colocar piezas como telones,

pantallas, columnas, reflectores, lámparas, alfombras, realizar pruebas de iluminación y sonido, entre otros.

Posterior a dichas actividades se comienzan los ensayos, que, de acuerdo a la teoría existen dos tipos: técnico y general. Los ensayos técnicos permiten al elenco de artistas familiarizarse con la utilería, luces, sonido y maquillaje. En cambio, los ensayos generales se realizan como si el artista estuviera presentándose en tiempo real. En relación a los hallazgos, no se define con exactitud si se realiza o no estos dos tipos de ensayos, más sí enfatizan en la realización de un ensayo general, el mismo que puede presentar inconvenientes. Así por ejemplo, pueden ocurrir descuadres en los horarios de ensayo por tardanzas o faltas al ensayo general.

Es importante indicar que tanto los expertos como las productoras teatrales (Yuyachkani y Los Productores) realizan un seguimiento al cronograma y se supervisan las actividades a lo largo de todo el proceso; además, enfatizan que la finalidad no es solo supervisar la realización, sino también la calidad con la que se está trabajando. Sin embargo, en el caso de Arena y Esteras la supervisión resulta todo un reto, esto debido a que como el director de la organización hace las veces de productor y de mobiliario se ve limitado a cumplir cabal y puntualmente su función como supervisor.

Luego de que se ha culminado con la etapa de ensayos, es momento que la obra se estrene para el público, explica en la teoría. Aquí se comercializa la obra y culmina la fase de producción. Una contingencia que puede suscitarse en esta fase, es referente a no poder contar con un actor debido a problemas de salud, como explican Los Productores. Además señalan que no trabajan con personal de reemplazo que pueda cubrir determinada eventualidad.

4.1.3. Postproducción

En el marco teórico se describe al proceso de la postproducción como una fase que comprende el desmontaje, el cierre administrativo y la evaluación del montaje escénico. Aquí, las actividades que realiza el equipo de producción, al final del proyecto, son diversas, ya sea para iniciar un nuevo proyecto en otro espacio teatral, para realizar giras; o bien, para, simplemente, terminar todo.

En lo referente al desmontaje, expertos y productoras teatrales independientes en estudio coinciden en que esta actividad hace alusión a la salida del teatro y de cada uno de los elementos utilizados para el montaje como los equipos de sonido, iluminación, herramientas y materiales de apoyo, vestuario de artistas, utilería; así mismo mencionan que debe hacerse toda una planificación, que según la teoría, determina quiénes y cuándo se encargaran del

desmontaje. Sin embargo, el gran desafío que presentan es poder organizar esta actividad anticipadamente, pues no solo se requiere de tiempo, sino también de un equipo técnico de apoyo, que está conformado por asistentes, ayudantes, aprendices, acomodadores, voluntarios, entre otros.

Por ejemplo, Los Productores, cuentan entre sus miembros con un *staff* de personal encargado de desocupar y transportar los equipos, las herramientas y los materiales ingresados al escenario; no obstante, podrían experimentar ciertos inconvenientes con la logística, ya que, muchas veces, tienen que repetir el cotejo e inventario, lo cual provoca retrasos en el envío a la lavandería o tintorería de los vestuarios, o, también, por falta de tiempo provoca desorden en el depósito de utilerías.

Al igual que Los Productores, Yuyachkani, también cuenta con un grupo de personas que se encargan de desmontar todo el tramoyo requerido en la obra. Un aspecto importante es por ejemplo, el uso de material reciclado, que fue creado para una obra anterior ya sea una máscara, vestuario o utilería para la puesta, y se guardó para posteriormente utilizarlo en una reposición o nueva creación. Para ello, se requiere de una exhaustiva gestión de inventarios para tenerlos, limpios, en buen estado y, sobre todo, funcionando.

A diferencia de las organizaciones mencionadas, Arena y Esteras no cuenta con un equipo con funciones específicas de desmontaje, sino que todos hacen todo; es decir, tanto actores como personal administrativo, pueden dismantelar la obra como parte de su proceso colaborativo. Se podría inferir que existe una falta de organización en la Asociación Cultural; sin embargo, tomando en consideración la entrevista, se asume que esto puede ser consecuencia de la insuficiente disponibilidad de recursos financieros.

En lo concerniente al cierre administrativo, que, de acuerdo a la teoría, incluye saldar cuentas pendientes, cerrar cuentas bancarias y concluir la comprobación de los gastos realizados; además presentar informe de espectáculo que incluye libro técnico, planos e inventario, el informe general que incluye todos antecedentes y objetivos, desarrollo y desempeño de la producción.

Las tres productoras en estudio cuentan con un personal encargado de llevar la contabilidad y de realizar los informes financieros, contables y generales que serán presentados, posteriormente, al productor ejecutivo. Dicho informe es usado como uno de los criterios para medir el desempeño de la producción. Como riesgo, en este punto, se puede ejemplificar lo vivido por Arena y Esteras, quienes fueron víctimas de estafa por parte de su contador.

Por último, en cuanto a la evaluación del montaje escénico, la teoría expone que es un procedimiento destinado a comprobar si se cumplió o no con los objetivos planteados. Considerando esto, en un análisis comparativo con los hallazgos se puede afirmar que estas actividades no funcionan con casos aislados, sino que por el contrario, la gran mayoría de las organizaciones la toman en cuenta. Por ejemplo, los expertos señalan que, independientemente del tipo de productora teatral, e incluso las que recién empiezan, en todo momento su proyecto está sometido a una evaluación. De manera semejante, tanto Los Productores, como Arena y Esteras y Yuyachkani revisan periódica y permanentemente sus tareas, claro está que cada quien tiene una forma particular de ejecutarla.

A partir de lo expuesto, la siguiente tabla muestra los factores más relevantes que se consideran para evaluar los montajes escénicos.

Tabla 9: Factores para la evaluación del montaje escénico

FACTORES	
1.	Pertinencia de acciones en cada etapa del proceso
2.	Congruencia de acciones en cada etapa del proceso
3.	Eficiencia de las actividades en cada etapa del proceso
4.	Impacto en cuanto a presupuesto asignado, tiempo estimado y calidad esperada

4.2. Análisis en el proceso de difusión

En relación con el proceso de difusión, tanto la teoría como los expertos consultados señalan que se realizan las siguientes actividades como el planeamiento, el diseño, la realización e informe y la evaluación de la campaña. Si bien las productoras teatrales investigadas desconocen la existencia del proceso en sí, lo siguen de una forma empírica

Cabe señalar que este proceso se desarrolla de manera transversal y paralela al proceso de producción expuesto en el apartado anterior.

4.2.1. Planeación de la campaña de difusión

Según los expertos y la teoría desarrollada en el marco teórico, al ejecutar la planeación de la campaña de difusión, se debe considerar los siguientes elementos: el producto, que hace referencia a la obra que se está presentando; el precio, que es el valor económico asignado a la entrada de la obra; la plaza, que hace referencia al lugar donde se realice la puesta en escena y; finalmente, la promoción, que es el medio seleccionado para difundir el espectáculo. Para todo ello, es necesario conocer, previamente, al público objetivo.

Cada productora realiza el planeamiento de acuerdo a su criterio; sin embargo, emplean los cuatro elementos que la teoría específica.

- **Producto**

En las tres productoras entrevistadas, se presentan obras teatrales y musicales. Los géneros son variados, por ejemplo, en Yuyachkani y Arena y Esteras se presentan obras siguiendo la ideología de la organización. En cambio, Los Productores presenta, en su mayoría comedia, aunque también ofrecen familiares y unipersonales. Más allá de la calidad de las puestas escénicas, como producto, también es preciso acotar el interés por brindar al espectador servicios para su comodidad y experiencia en el teatro. En el caso de Los Productores, se cuenta con estacionamiento en el teatro, sala de espera, no se precisó en la entrevista si la zona de bebidas (Teatro Pirandello) o la zona de confitería y café (Teatro Peruano Japonés) son servicios de la misma productora o del que alquila la sala. Sin embargo, las productoras restantes no precisaron algún tipo de servicio.

- **Precio**

A partir de la teoría, el precio debe ser determinado tomando en cuenta estudios sobre el público, la ubicación de foro y contexto. Sobre ello, la mayoría de las productoras no señalaron, exactamente, qué criterios siguen para definir el valor de las entradas; sin embargo, se puede inferir que estas lo definen de acuerdo a los costos de producción, ubicación y reconocimiento de la productora. En el caso de Los Productores, se contempla los niveles de los precios a partir de las distintas secciones de teatro (Platea, Vip, Mezzanine, Preferencial); además, ofrecen descuentos por efectuar pagos con tarjetas de créditos, por preventa y, también, descuentos por compra de entradas por venta corporativa. A diferencia de ellos, Arena y Esteras presenta dos tipos de tarifas: General y Escolar.

- **Plaza**

En cuanto a la plaza, Arena y Esteras y Yuyachkani cuentan con sus salas de teatro; sin embargo, el contar con espacio propio implica incurrir en personal y gastos de mantenimiento. A diferencia de ellas, Los Productores, no dispone de un espacio propio, por lo que se ven en la necesidad de alquilar el espacio y, para ello, toman en cuenta diversos criterios como:

- i. La accesibilidad al lugar, si es que es una zona que a causa del tráfico se le complica al espectador llegar al local.
- ii. De acuerdo a la magnitud de cada obra, en este criterio se toma en cuenta la escenografía que se usará en la puesta y la cantidad de público al que se tiene

planeado llegar. Se decide dentro de las opciones la sala que se adapte mejor a sus requerimientos.

iii. La disponibilidad de fechas de las salas

iv. Los recursos económicos disponibles que se hayan presupuestado para la sala.

Después de una elección preliminar, realizan las negociaciones y, finalmente, se deciden por la que se ajuste más a sus requerimientos.

Actualmente, Los Productores tiene un contrato con el Teatro Pirandello, que es renovado cada 5 años; sin embargo, existen otras obras que son presentadas en espacios como en el Teatro Peruano Japonés y Escena 7. Esta situación refleja que van innovando los lugares en donde puedan ofrecer la experiencia de ver teatro, de acuerdo al producto y al público orientado.

- **Promoción**

Según la teoría, se debe contemplar el valor y la importancia del espectáculo; a través de la imagen, el diseño gráfico y la correcta utilización de los medios de comunicación. No obstante, la realidad es muy ajena a la teoría, pues los expertos señalan que existen, en su mayoría, productoras que desconocen y no tienen idea de qué canal es el mejor para difundir su espectáculo, mencionan, asimismo, que esto genera que el público no recepcione bien la información del producto. A partir de ello, se infiere que la falta de conocimiento en herramientas digitales, la falta de pertinencia para generar contenidos, la falta de gestión con redes de contacto (relaciones públicas con medios de comunicación) no permite que el producto artístico llegue al público como se espera.

A diferencia de los expertos, todas las organizaciones entrevistadas señalaron emplear mecanismos de promoción para acercarse y vincularse con su público. Sin embargo, para cada productora estas acciones de difusión son diferentes. Por un lado, Los Productores, cuentan con un equipo de marketing que se encarga del planeamiento promocional de sus obras, así es como sus acciones artísticas varían; por ejemplo, realizan visitas corporativas en las que ofrecen descuentos a los trabajadores, colocan banners de las obras exponiendo el precio de mercado versus el precio corporativo, a fin de atraer al público. Por otro lado, Yuyachkani, ejecuta las promociones de sus obras a través de notas en prensa; ofrece la experiencia de visita a Casa Yuyachkani a todo tipo de público e incluso a turistas y estudiantes extranjeros. Por su parte, Arena y Esteras, emplea los banners en el mercado local, volantes, pasacalles y afiches para promover la difusión de sus proyectos escénicos.

En la tabla siguiente se podrá observar las herramientas de comunicación por cada productora.

Tabla 10: Herramientas para la promoción

LOS PRODUCTORES	YUYACHKANI	ARENA Y ESTERAS
<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad (letreros de exhibición, anuncios en radio) - Relaciones Públicas (boletines de prensa) - Venta personal (visitas corporativas) - Marketing directo (a través de Teleticket) - Redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos y experiencias (visitas a la “Casa Yuyachkani”) - Relaciones Públicas (boletines de prensa gratuitos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos y Experiencia (festivales/pasacalles) - Publicidad (carteles en mercados) - Relaciones Públicas (con su comunidad) - Red social (Facebook)

4.2.2. Diseño de la campaña de difusión

En referencia al diseño de la campaña de difusión, la teoría propone que, principalmente, en esta actividad se realizan dos tareas. Primero, se elaboran los instrumentos, materiales o contenido que serán transmitidos y expuestos a lo largo de la campaña, dentro de estos están materiales textuales, visuales o sonoros. Segundo, se selecciona los medios, ya sea tradicional, digital y alternativo, por los cuales se difundirá los materiales diseñados, inicialmente. Es preciso acotar que para lograr que la campaña sea eficaz y eficiente se determine y conozca las características del público al que está orientado la obra teatral.

Para Katya Bejarano las actividades que se realizan previas al estreno son tres: primero, la recopilación de información; segundo, la selección de medios; y tercero, la búsqueda de propuestas de notas previas al estreno. Si bien no coinciden explícitamente con la teoría, sí las engloba de manera general.

En lo referente a la elaboración de materiales, se realizan sesiones fotográficas a los actores para los diversos afiches, volantes y columnas en periódicos o revistas; también, se realizan grabaciones de pequeños extractos de la obra o entrevistas a los actores para spot o elaborar material de contenido que será difundido en sus diversas redes sociales; finalmente, se redactan diversas notas de prensa para el estreno o para el cierre de la temporada.

Todas las productoras teatrales independientes en estudio crean estos materiales que permite promocionar el espectáculo escénico. Tanto Yuyachkani como Los Productores realizan sesiones fotográficas que las difunden en revistas, flyers, afiches o videos. Por ejemplo, este

último, para su obra teatral “Las Lolas”, recurrió a herramientas digitales, en la que duplicaba a su actriz protagonista, Katia Condos, que seguía la trama de la obra, para poder crear un spot que posteriormente fue lanzado a través de todas sus redes sociales. Por su parte, Arena y Esteras no señaló que, específicamente, realicen sesiones de fotos; sin embargo, esto no impide que la productora utilice flyers y paneles en mercados, se puede inferir que esta situación se debe a que el presupuesto limitado con el que cuentan.

En tanto a los medios utilizados, los tradicionales son los empleados con mayor frecuencia. Los Productores logran difundir sus obras en revistas conocidas de la capital, ya que cuentan con redes de contacto inmersas en este entorno o tienen presupuesto disponible. Asimismo, al igual que Yuyachkani, también, recurren a periódicos, afiches, volantes en cafés, concurridos por su grupo objetivo. Los Productores y Yuyachkani recurren a medios escritos como periódicos, revistas, afiches, volantes en cafés, concurridos por su grupo objetivo. Por su parte, Arena y Esteras utiliza afiches en lugares como en el mercado local, con los cuales, previa negociación, se logra difundir de manera gratuita a cambio de obtener descuentos en entradas.

Los medios digitales, actualmente, han significado para las productoras teatrales otra oportunidad de hacer llegar al espectador, sus obras. Se reflejan en sus redes sociales la publicidad y diseño, el beneficio de estas herramientas es que el costo por su uso es mínimo además que el alcance de estas es mayor, permite mayor captación de público.

En cuanto a los medios alternativos, este no depende de las acciones de la organización, sino del juicio de los espectadores, ya que si les pareció buena la obra podrá compartir sus experiencias a través del boca a boca.

A continuación, en la tabla 10 se presenta de manera gráfica lo que tanto teoría como expertos proponen, y lo que las productoras teatrales realizan dentro de esta fase.

Tabla 11: Diseño de campaña de difusión: Teoría vs Expertos vs Productoras teatrales

TEORÍA	EXPERTOS	PRODUCTORAS TEATRALES
<p>Guía de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar al público (público actual y público potencial o público objetivo) 2. Conocer el perfil y estilo de vida del público (edad, ocupación, poder adquisitivo, preferencias, entre otros) y segmentarlos 3. Definir la imagen y actitud que se quiere transmitir del espectáculo y de la productora 4. Preparar estrategias para la campaña de difusión y definir hacia qué sector va estar concentrada 5. Llevar a cabo las acciones necesarias y evaluar, permanente, los efectos y resultados 	<p>Actividades/ Tareas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar información (nota de prensa, fotografía para apoyo de promoción, material audiovisual) 2. Seleccionar los medios (realizar un listado de medios con sus canales respectivos) 3. Buscar propuestas de notas previas al estreno (contactar con diversos medios con anterioridad al estreno para lograr entrevistas) 	<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboran materiales textuales, digitales y sonoros (sesiones fotográficas, grabaciones de videos) que serán el contenido a difundir sus obras 2. Selección de los medios a difundir <p>Medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradicionales: notas de prensa flyers, revistas, periódicos, banners, afiches - Digitales: Redes sociales (Facebook, twitter, instagram, blogs)

4.2.3. Realización de la campaña de difusión

A partir de lo que indica la teoría, existen dos opciones de realizar las campañas de difusión. Por un lado, si el grupo de teatro dispone de suficiente presupuesto y no cuenta con un personal encargado de la difusión, puede contratar a empresas o agencias que brinden servicios integrales difusión. Una de las expertas coincide con ello, pues indicaba que su trabajo como comunicadora es prestar servicio a compañías productoras de artes escénicas. Sus actividades incluyen como marketing, campañas publicitarias, diseño y ejecución de estrategias con medios de comunicación entre otros. Asimismo, manifestó la importancia de contar con redes de contacto para que redacten boletines de prensa, diseñen e impriman afiches/carteleras o realicen spots, ya que muchas veces, no le genera gastos.

Por otro lado, si la productora cuente con un coordinador o equipo de difusión entre sus miembros, puede resultar más práctico trabajar, conjuntamente, en las campañas. Esta opción resulta atractiva para las tres productoras teatrales independientes. Así pues, Los Productores, cuentan con un equipo de marketing encargado de planificar, realizar y evaluar, finalmente, cada actividad en el proceso de difusión. A diferencia de ellos, Arena y Esteras, tienen entre sus

miembros un personal de comunicación, quien tiene como labor primordial, la promoción de cada evento artístico por redes sociales, pero una labor comunitaria; es decir, todos los miembros se suman a la promoción, ya sea repartiendo volantes o pegando afiches en su distrito.

Cabe resaltar, que en la práctica, no se considera la realización de la campaña como una actividad particular, sino que es ejecutada simultánea con el diseño de la campaña. Por ejemplo, mientras se toman las fotos durante el ensayo general, se consigue a una persona que redacte el contenido que irá en el boletín de prensa o se van imprimiendo los afiches.

4.2.4. Informe y evaluación de la campaña de difusión

De acuerdo a lo expuesto en la teoría, a fin de temporada, el equipo de difusión debe presentar un informe que detalle el cumplimiento de las actividades acorde a sus objetivos y estrategias. El equipo de difusión debe concentrar la información de preproducción, producción y postproducción para almacenarla y, posteriormente, evaluarla. A fin de conocer si estas actividades lograron el impacto en el público.

En contraste, en los hallazgos obtenidos no mencionaron a la evaluación final de la campaña de difusión, a las herramientas utilizadas e impacto en el público y al cierre administrativo como actividades propias y separadas del proceso de difusión, sino que son evaluadas en conjunto dentro del proceso de postproducción. Uno de los expertos, especialista en difusión teatral explicó que es necesario contar con un documento que explique de manera detallada cómo es que se desarrolla la campaña de difusión, para que en base a los resultados, se pueda realizar una evaluación y análisis.

De acuerdo a lo expuesto en la teoría, a fin de temporada, el equipo de difusión debe presentar un informe que detalle el cumplimiento de las actividades acorde a sus objetivos y estrategias, y si estas lograron el impacto en el público. Luego, se prosigue con una evaluación para poder identificar aquello que no funcionó; a partir de esto, se determina si el plan inicial tendrá o no cambios para el siguiente montaje.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

A fin de responder las preguntas planteadas al inicio de la investigación en cuanto a los retos que atraviesan las productoras teatrales independientes, el proceso de producción y difusión, se proponen las siguientes conclusiones

En términos de producción:

- Se puede concluir que existe un orden de actividades para poner en escena una obra. Si bien, no se siguen fases específicas de este proceso de producción (preproducción, producción y postproducción) como lo señala la teoría, la mayoría lo ejecuta de manera empírica.
- Una de las limitantes para las productoras que no cuentan con espacios escénicos es la gestión de salas, ya que para la adquisición de las mismas se debe tener en cuenta la disponibilidad del lugar en la fecha requerida, que éste se adecúe a las condiciones planteadas por el diseñador para implementar los materiales como luces, sonido y efectos; así como, el cumplimiento de aspectos legales.
- Otra limitante es la falta de financiamiento, ya que no hay suficiente apoyo tanto del sector privado como del sector público, entonces, esto genera que las productoras teatrales tengan que autogestionar sus fondos para poder desarrollar sus proyectos.
- El financiamiento de las productoras, bajo estudio, es utilizado para cubrir gastos como producción, servicios básicos, sueldos y publicidad. Sin embargo, las organizaciones como Los Productores, que no gozan de un espacio propio, tienen que incurrir además en gastos por conceptos de alquiler. Debido a que estos son muy elevados, el presupuesto que manejan constituye un factor determinante con el cual podrían o bien surgir o bien fracasar en su totalidad.
- Respecto al equipo de trabajo, las productoras en estudio cuentan con personal para desarrollar actividades tanto de gestión como creativas. Sin embargo, no todas conforman equipos que se dediquen a tareas específicas acorde con las capacidades y conocimientos de sus miembros, por el contrario, sus trabajadores cumplen diversos roles (multitasking). En consecuencia, muchas de los problemas o confusiones que se generan dentro del grupo de teatro están relacionadas a la responsabilidad que se le compete a cada miembro.

- La gestión logística es un aspecto relevante a lo largo del proceso de producción, ya que se plantean y gestionan la obtención de todos los materiales como utilería, luces de iluminación, equipo de sonido, vestuario y maquillaje necesarios para el montaje. Solo una de las productoras en estudio mencionó llevar a cabo esta actividad, manejando una lista de inventarios.
- Los grupos muestrales en estudio resaltan como actividades principales, en la fase de la producción: el montaje, los ensayos y estreno. Sin embargo, por más que se maneje una comunicación interna con los participantes en el proyecto y por más que se cuente con un cronograma de actividades se pueden experimentar cambios, a último minuto, que van desde no tener listo la escenografía (por inoperatividad o pérdida de materiales), hasta la inasistencia de alguno de los actores en escena, ya por accidentes, por contratiempos o por dedicarse a otra actividad.
- A igual que en la teoría, para las productoras en estudio el desmontaje, cierre administrativo y evaluación del montaje escénico son actividades claves en la fase de la postproducción. Asimismo, se concluye de la investigación que la investigación permite reconocer el desempeño del equipo, los logros alcanzados, así como también, las acciones exitosas y deficientes.

En términos de difusión:

- Se puede concluir que la totalidad de las productoras destinan diversos recursos para poder realizar su plan de difusión; Los Productores ha creado un área de marketing y difusión con personas cualificadas que diseñen un plan de difusión más acorde al público al que están orientados; mientras que las asociaciones que ofrecen un teatro más cultural se podría decir que no han atravesado un cambio más sustantivo ni han diseñado un plan de difusión más estratégico.
- Las productoras teatrales entrevistadas han encontrado en los medios digitales una gran herramienta que les ha permitido promocionar sus obras y acercarlas a su público
- Si bien, las productoras teatrales analizadas, identifican los factores de comercialización (producto, precio, promoción y distribución), no siempre utilizan la totalidad de los mismos. Entonces, es necesario, según se explica en la teoría, determinar y analizar los factores para desarrollar la campaña de difusión, ya que la combinación adecuada de estos elementos podría determinar que un proyecto sea exitoso.

En términos generales

- Se concluye, tomando como referencia la opinión de expertos y productoras teatrales independientes en estudio, que el éxito o fracaso de un espectáculo escénico no depende solo de la calidad de la producción, del presupuesto financiero o del talento y profesionalización del equipo, sino que depende también de una difusión organizada estratégicamente que cree un vínculo entre el emisor y el receptor.
- Los Productores pese al poco tiempo que tiene en el sector, en comparación a las otras organizaciones, ha podido desarrollar una mejor gestión de su organización, planificando, delegando funciones, asignando los recursos eficientemente. Esta situación refleja la importancia de gestionar la productora como un sistema, trabajando de manera holística, dando *feedback* entre todas las partes de la organización con la finalidad de identificar sus debilidades y poder realizar mejoras orientadas a los objetivos que se hayan definido en la productora teatral.
- Respecto a la profesionalización en el sector teatral, se concluye que es relevante y necesario que, en la actualidad, los involucrados en el medio, se encuentren en constantemente capacitación respecto a temas de gestión cultural, para poder gestionar óptimamente los diversos proyectos culturales y teatrales que se les presenta, permitiendo el desarrollo acelerado del sector.

2. Recomendaciones

- El Estado debería impulsar diversas políticas en el sector cultural para fomentar el desarrollo de las artes escénicas. Por ejemplo, una política educativa que incluya, dentro de la malla curricular, actividades vinculadas al sector teatral que permitan crear el hábito y gusto por el teatro a temprana edad. Así mismo, una política de beneficios tributarios hacia las empresas que apoyen actividades relacionadas al teatro.
- Es fundamental que los profesionales involucrados en el sector teatral adquieran capacitación constante en materias de gestión que les permita conocer conceptos de marketing, finanzas, recursos humanos, logísticos y afines, lo cual les permita desarrollar de manera eficiente sus proyectos escénicos.
- Se recomienda fomentar la creación de un circuito teatral para crear alianzas entre las salas de teatro y de esta forma, obtener los espacios con mayor disponibilidad, a bajo precio y permitir el desarrollo de giras de obras en diversas salas a nivel local y nacional, así difundir en mayor proporción la presentación de montajes escénicos.
- Se recomienda para el proceso de producción, en general, contar con un plan estratégico, en el que se desarrolle de manera detallada y ordenada las actividades y

tareas mediante un cronograma o un diagrama Gantt. Así mismo, disponer de un plan de contingencia que contenga los tipos de riesgos, las estrategias y las acciones ante cualquier eventualidad que se presente a lo largo del desarrollo de la obra.

- La logística que demanda la ejecución de una obra, es de grandes magnitudes, ya que utiliza diversidad de materiales como utilería, luces de iluminación, vestuario, maquillaje, equipos de sonido, tramoyo, los cuales requieren tratamiento específico. Es importante realizar un inventario detallado de cada uno de estos al momento de montar y desmontar la obra. Así mismo considerar las características de los elementos, la forma de embalaje, transporte y almacenamiento adecuado de cada uno de los elementos para que se encuentren en óptimas condiciones para una siguiente reposición.
- Es recomendable, desde que inicia el proyecto, definir las actividades y tareas. Los integrantes del equipo deben tener sus funciones establecidas con claridad. Cada uno debe contar con las capacidades y conocimientos adecuados para desempeñar su labor. Es decir, el equipo de vestuario, por ejemplo, debe investigar la obra para definir lo que necesitan los actores y realizar los bocetos de vestuario; el equipo de iluminación debe tener conocimientos sobre iluminación y manejo de luminaria; el equipo de sonido, manejar equipos de sonido, grabar pistas, manejar efectos especiales; el equipo de difusión, diseñar campaña, coordinar diseño de imagen y planear rutas y canales de distribución. Todos los equipos deben tener reuniones con el director y productor de la obra.
- Se recomienda a los administradores de las salas de teatro mayor flexibilidad en los requisitos exigidos para aquellas productoras que solicitan el espacio. Esto permite que productoras principiantes en el sector no tengan tantas dificultades para poner sus obras en escena y puedan desarrollarse.
- Como parte del proceso de postproducción, se recomienda evaluar el montaje escénico a través de técnicas y herramientas; como la elaboración de estadísticas comparativas, la realización de entrevistas y encuestas para observar las tendencias y el empleo de documentos que reporten todas las actividades logradas; y, a través de indicadores como número de funciones realizadas, impacto en medios de comunicación, calidad del espectáculo, boletos vendidos (por descuentos, por venta corporativas, por cortesías) y afluencia del público.
- Se recomienda impulsar como política de las productoras teatrales el ofrecimiento de funciones especiales para escolares durante el horario de clases, de forma que se atraiga

un nuevo público que aún no ha sido captado; además contar con una programación gratuita anual, el día 27 de marzo, que se celebra el Día Mundial del Teatro.

- Se recomienda a todas las organizaciones identificar, inicialmente, el público objetivo al que están orientados y establecer los objetivos para desarrollar las estrategias en la campaña de difusión de manera eficaz y eficiente. Además, crear mecanismos o incentivos como descuentos en estacionamiento, promociones en entradas, concursos a través de sus redes sociales, descuentos en preventa de entradas, entre otros, para no quedarse en la frecuentación, sino, más bien, tratar de conquistar y atraer a un nuevo público.
- Se recomienda desarrollar más herramientas tecnológicas y modernas que permitan fidelizar a los clientes redituables; por ejemplo, diseñar una tarjeta de teatro que permita ofrecer descuentos y beneficios a quien la posea. También el diseño de aplicativos tecnológicos que permitan registrar las visitas de los clientes, de esta forma se permitirá tener una base de datos de los espectadores para ofrecer descuentos y promociones en las siguientes visitas al teatro.
- Se recomienda evaluar el proceso de difusión a fin de poder determinar el impacto, las fallas y aciertos. Asimismo, dependiendo de la campaña, se debería evaluar cada una las estrategias y medios utilizada en función al público objetivo, todo esto permitirá cambiar, renovar, ajustar y optimizar recursos en el futuro.

REFERENCIAS

- Algán, R. (2014). Los diez rasgos fundamentales que el productor teatral debe tener. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, 24(15), 70-74. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=10982&id_libro=535
- Bayarado, R. (2009). Los gestores culturales: nuevos profesionales en el sector cultural. *Summa Humanitatis*, 3(1), 1-16. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/summa_humanitatis/article/view/2327/2275
- Bernárdez, J. (2003). *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*. Recuperado de http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf
- Berenguer, A. (1958). Título del artículo. *Revista de occidente*. Madrid. Recuperado de <https://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/4441/EI%20Teatro%20y%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Teatral.pdf?sequence=1>
- BOP Consulting. (2010). *Guía práctica para mapear las industrias creativas*. Recuperado de https://cerlalc.org/wp-content/uploads/publicaciones/olb/PUBLICACIONES_ODAI_Guia-practica-para-mapear-las-industrias-creativas_v1_010110.pdf
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La Economía Naranja: Una oportunidad infinita*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bustamante, E. (2009). De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación... Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultura. *Diálogos de la comunicación*, 78, 1-25. Recuperado de <http://cinelatinoamericano.org/assets/docs/78BustamanteEnrique.pdf>
- Cáceres, P. (2008). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 2(1), 53-82. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/3/3>
- Comunidad Incluyente. (2016). *La producción escénica*. [Video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Tgq_kX37P24
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Research Design*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- De La Cruz, B. (2016). ¿Qué es eso de la gestión cultural? *Canal IPE*. Recuperado de <http://www.canalipe.tv/noticias/otros/que-es-eso-de-gestion-cultural>
- De León, M. (2015). *Espectáculos escénicos: producción y difusión* (2da. Ed.). México D.F.: CONACULTA/FONCA.
- Díaz, G., & Sánchez, S. (2015). *Marketing aplicado en la capacitación de patrocinios y auspicios: Estudio de casos múltiples en organizaciones teatrales de Lima* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7032>

- El Comercio. (9 de diciembre de 2016). *Gobierno: Industrias Culturales deben pasar de 1% a 10% del PBI*. Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-industrias-culturales-deben-pasar-1-10-pbi-229941>
- El fenómeno Toc Toc (25 de marzo de 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/domingo/1026011-el-fenomeno-toc-toc>
- García M., Lasuén, J. & Zofío, J. (2005). *Cultura y Economía*. Madrid: Sociedad General de Autores y Editores
- Ghelfi, D. (2002). *El motor de la creatividad en la economía creativa: entrevista a John Howkins*. Recuperado de http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/es/documents/pdf/cr_interview_howkins.pdf
- Hanna, A. (2014). El rol del productor en el teatro independiente: La producción es ejecutiva y algo más. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 50(1), 75-80. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1853-35232014000400008
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera J. (27 de marzo de 2017). El boom teatral fue solo un espejismo. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/cultura/alberto-isola-el-boom-teatral-fue-solo-un-espejismo-739708/>
- InfoArtes. (2016). *Cifras en escena: Retos y posibilidades del teatro en el Perú*. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/cifras-en-escena-retos-y-posibilidades-del-teatro-en-el-peru/>
- InfoArtes. (s.f. a). *Salas del Perú*. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/f/infraestructura-cultural/salas-de-teatro/>
- InfoArtes. (s.f. b). *Centros culturales*. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/f/infraestructura-cultural/centros-culturales/>
- Kotler P. y Armstrong G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Educación de Mexico. Decimocuarta edición.
- Langley, A. & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *Management*, 9(3), 81-94. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-management-2006-3-page-81.htm>
- Ley N° 28131. Ley del artista, intérprete y ejecutante. Presidencia de la República del Perú (2003). Recuperado de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe041es.pdf>
- Martinell A. (2001). *La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuros*. Recuperado de <http://www.cidadeimaginaria.org/gc/GCprofut.pdf>
- Ministerio de Cultura (2011). *Atlas de la infraestructura y patrimonio cultural de las Américas*. Recuperado de http://www.sicla.org/pdfs/atlas_pe.pdf
- Ministerio de Cultura (2012). *Lineamientos de la Política Cultural 2013-2016*. Lima. Recuperado de

<https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>

Ministerio de Cultura. (2016a). *Día Mundial del Teatro*. Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2016/03/INFOARTES_TEATRO.pdf

Ministerio de Cultura. (2016b). *Cifras en escena: Retos y posibilidades del teatro en el Perú*. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/cifras-en-escena-retos-y-posibilidades-del-teatro-en-el-peru/>

Ministerio de Cultura. (2016c). *Puntos de Cultura*. Recuperado de <http://www.puntosdecultura.pe/puntos/arena-y-esteras>

Ministerio de Cultura (2017a). *Sector Cultura. Proyecto de Presupuesto 2017*. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/cultura_ppto_2017.pdf

Ministerio de Cultura (2017b). *Industrias culturales y artes*. Recuperado de <http://cultura.gob.pe/industriasculturalesartes>

Ministerio de Cultura. (2017c). *Desarrollo y Promoción de las Artes Escénicas*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/02/anexo2pp0140.pdf>

Observatorio Vasco de la Cultura. (2007). *Estadística de Industrias Culturales*. Recuperado de http://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_publicaciones_publicac_aae/es_publicac/adjuntos/artesescenicas.pdf

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2014). *Encuesta Latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013*. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article14394>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2017). *Industrias creativas*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2005). *Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf>

Rojas K.. (15 de abril de 2015). Hay más teatros en cinco distritos de Lima que en el resto del Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/hay-mas-teatros-cinco-distritos-lima-que-resto-peru-2128996>

Rothgiesser, H. (2011). *El teatro peruano en la nueva economía*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/54/articulos/921>

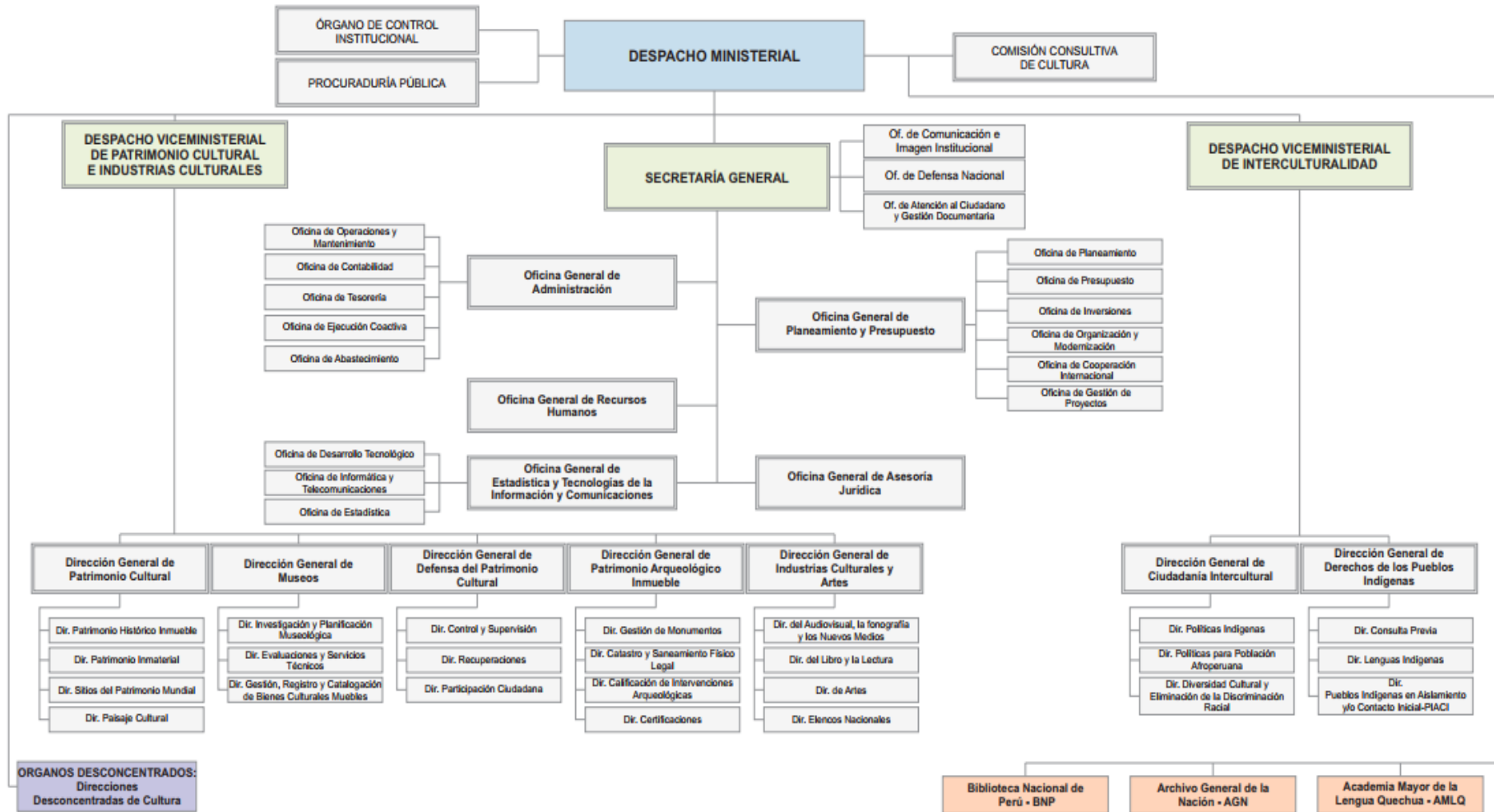
Teatro Peruano. (2010). *Línea de tiempo*. Recuperado de <http://teatroperuanoupc.blogspot.pe/>

Tello, A. (2012). *Manual de producción ejecutiva para las ciudades periféricas*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

- Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. New York: Routledge.
- Vogel, H. (2014). *Entertainment Industry Economics*. New York: Cambridge University Press.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Yuyachkani: 45 años de teatro (2016). Recuperado de <http://www.yuyachkani.org/doc/yuyachkani-nosotros.pdf>
- Zallo, R. (2009). Industrias culturales y ciudades creativas. *Ciudades Creativas Kreanta*, 1, 2-28. Recuperado de <http://www.ramonzallo.com/wp-content/uploads/2012/02/kreanta-publicacion.pdf>
- ¿Qué espectáculos han sido récord de taquilla en el Perú? (4 de mayo de 2014). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/espectaculos/espectaculos-han-sido-record-taquilla-peru-156374>



ANEXO A: Organigrama Ministerio de Cultura



Fuente: Ministerio de Cultura (2017)

ANEXO B: Salas de teatro de Lima Metropolitana y Callao

Tabla B1: Salas de teatro de Lima Metropolitana y Callao

Nº	Teatros	Distrito	Dirección	Teléfono	Correo	URL	Descripción
1	Teatro de la UNI - Gran Teatro del Norte de Lima	Independencia	Avenida Túpac Amaru 280	(01) 382 6565	teatro@uni.edu.pe	-	El Teatro de la Universidad Nacional de Ingeniería ofrece eventos académico, científicos, culturales y de espectáculos. Tiene una capacidad de 972 personas. Posee una sala con paredes, techos acústicos que permiten una excelente calidad de sonido, iluminación y aire acondicionado.
2	Teatro Plaza Norte	Independencia	Cruce Panamericana Norte - Tomás Valle - Túpac Amaru	(01) 6407800	plazanorte@wong.net.pe	http://plazanorte.pe/	El Teatro Plaza Norte es la primera sala de teatro dentro de un centro comercial en el Perú, para el beneficio y la diversión de todos sus visitantes. Está ubicado en el segundo piso del mall y tiene una capacidad de 421 butacas, construido sobre un área de más de mil metros cuadrados.
3	Anfiteatro del Centro Cultural Rimac	Asia	Boulevard de Asia. Kilómetro 97.5 Panamericana Sur	(01) 222 504 ; 999414610	mtejada@myemarketingvestrategia.com	http://www.rimac.com/corredores/index.php/noticias/69/inauguramos-el-centro-cultural-rimac	El Anfiteatro del Centro Cultural Rimac tiene una capacidad para 1200 personas. Cuenta con un backstage con cómodos camerines, baños y duchas diferenciados para hombres y mujeres. Foyer al ingreso hasta para 1700 personas paradas, baños, galería de arte. El Centro Cultural sólo opera en el verano, desde el primer sábado de enero hasta el último sábado del verano en semana santa.
4	Teatro Centro Cultural de la PUCP	San Isidro	Avenida Camino Real 1075	(01) 616 1616	culpuc@pucp.edu.pe	http://www.centroculturalpucp.com/teatro	El auditorio del Centro Cultural de la PUCP tiene una capacidad de 193 personas. El tipo de sala es Italiana y gradería.
5	Teatro El Olivar	San Isidro	Calle República 455, El Olivar	(01) 513 9000 Anexos 1805 y 1803	cultura@munisanisidro.gob.pe	http://www.facebook.com/CCelOlivar?sk=wall#!/CCelOlivar?sk=info/ http://www.msi.gob.pe	El Auditorio del Centro Cultural El Olivar de la Municipalidad de San Isidro cuenta con una variada programación semanal. Cuenta con equipo de sonido, luces y multimedia. Tiene capacidad para 179 personas. Además, cuenta con dos salas de exposiciones, una Biblioteca para adultos, una Biblioteca Infantil y un Centro de Información Turística.
6	Auditorio del Colegio San Agustín	La Victoria	Avenida Paseo de la República 2979 - 2985 – 2987	(01) 616 4242	administracion@auditoriosanagustin.com	http://www.sanagustin.edu.pe	El Auditorio del Colegio San Agustín cuenta con un gran escenario para diversos espectáculos de las artes escénicas, tiene una capacidad para 1,148 butacas (744 Platea y 404 Mezanine). Cuenta con un área de Cóctel 15 x 16 m2. (para armado de Toldo). Cuenta además con servicio de estacionamiento (120 autos). Cuenta con equipos de luces y sonido.
7	Auditorio del Centro Cultural CAFAE-SE José María Arguedas	San Isidro	Avenida Arequipa 2985	(01) 442 4422 , (01) 442 0065	centrocultural@cafae-se.com.pe	s/d	El Auditorio del Centro Cultural CAFAE-SE ofrece presentaciones de teatro frecuentes. Cuenta con equipos de sonido digital y luces. Tiene una capacidad de 120 personas.
8	Teatro Vichama	Villa El Salvador	Av. Alamos, Sector 3, Grupo 21, Mz. E, Lt. 8, Villa El Salvador	(01) 287 3876	vichamateatro@yahoo.com	https://www.facebook.com/vichamateatro	Sala con capacidad para 180 espectadores, a cargo de Vichama - Centro de Arte y Cultura.
9	Teatro Mocha Graña	Barranco	Avenida Saenz Peña 107	(01) 247 6292	mochagrana@gmail.com contacto@mochagrana.com.pe	http://mochagrana.blogspot.com/	El Teatro Mocha Graña tienen una capacidad de 98 personas. Tiene una sala con equipos de luces y sonidos en alquiler. Tipo de sala: Caja y gradería.
10	Teatro Racional	Barranco	Av. Balta 170		teatroracional@gmail.com	http://teatroracional.tumblr.com/	Este espacio teatral ubicado en Barranco se constituye como una apuesta por incorporar espacios para la expresión teatral alternativa.
11	Espacio Teatro Escencia	Barranco	Av. Miguel Grau 071, Barranco	(01) 266 6414	espacioteatroesencia@hotmail.com	https://www.facebook.com/espacioteatroesencia	Espacio Teatro Escencia es un espacio alternativo de enseñanza y difusión de las artes escénicas como la actuación y el canto. Está ubicado en el distrito de Barranco al sur de Lima, con capacidad para 30 espectadores.
12	Teatro Auditorio Miraflores	Miraflores	Av. Larco 1150, Sótano	s/d	rmorante3@yahoo.com	s/d	S/d

Elaboración propia adaptada de: InfoArtes (s.f.)

Tabla B1: Salas de teatro de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

N°	Teatros	Distrito	Dirección	Teléfono	Correo	URL	Descripción
13	Teatro La Plaza Isil	Miraflores	Centro Comercial Larcomar Malecón de la Reserva 610 local 211	(01) 620 6400	info@laplazaisil.com	http://www.laplazaisil.com	El Teatro La Plaza ISIL cuenta con una sala tipo italiana - con gradería - y moderno equipamiento técnico. Tiene capacidad para 217 personas.
14	Teatro Británico	Miraflores	Jirón Bellavista 527	(01) 615 3636	culbri@britanico.edu.pe	http://www.centrocultural.britanico.edu.pe/Teatro_Britanico.aspx	La actividad artística del Teatro Británico no ha cesado, presentando no sólo obras de autores británicos, sino obras de escritores de diversas nacionalidades. La Asociación siempre ha mostrado un gran interés en fomentar el teatro en el Perú. Lo que se confirma con el apoyo a diversas productoras que utilizan las instalaciones para presentar grandes montajes teatrales. Tipo de sala: Italiana de cámara. El aforo es de 283 butacas.
15	Sala Teatro de la Alianza Francesa de Lima	Miraflores	Avenida Arequipa 4595	(01) 610 8000 , (01) 241 7014	informes@alianzafrancesa.org.pe	http://www.alianzafrancesa.org.pe/spip.php?article52	La disposición escalonada del público es bastante buena para algunos espectáculos (danza por ejemplo). Tiene una capacidad para 195 asistentes.
16	Teatro Julieta	Miraflores	Pasaje Porta 132	(01) 444 0135	teatrojulieta@yahoo.es	s/d	El Teatro Julieta ofrece una programación mensual dirigida para el público en general. Posee un tipo de sala italiana y gradería. Sala en alquiler. Tiene una capacidad de 262 personas.
17	Teatro Marsano	Miraflores	General Suárez 409	(01) 445 7347	s/d	s/d	El Teatro Marsano posee un tipo de sala Italiana, platea y mezzanine. Tiene un aforo de 1000 personas.
18	Teatro Canout	Miraflores	Avenida Petit Thouars 4550	(01) 221 3962 , (01) 593 7654	hacowinsac@speedy.com.pe	http://www.teatrocanout.com.pe	El Teatro Canout posee una sala de tipo Caja Italiana. Cuenta con una programación semanal. Tienen un aforo de 1000 personas. Sala en alquiler.
19	Teatro Satchmo Jazz Bar	Miraflores	Avenida La Paz 538	(01) 444 4957 , (01) 444 4964	alfcueva@hotmail.com	s/d	El Teatro Satchmo forma parte de las instalaciones del Café Concert, espacio escénico de conocido prestigio por su buena música, presentaciones de baile, bandas en vivo, jazz, además de las fantásticas obras de teatro. Los sábados y domingos, el Teatro Menudo Satchmo programa también obras de humor, infantiles y espectáculos familiares; con capacidad para 180 espectadores.
20	Club de Teatro de Lima	Miraflores	Avenida 28 de Julio 183	(01) 445 7780	clubteatrolima@hotmail.com	http://www.clubdeteatrodelima.com/	La Sala del Club de Teatro de Lima cuenta con presentaciones mensuales. El Club de Teatro de Lima es un reconocido Club y escuela de teatro de nuestra ciudad. Cuenta con equipo de luces y sonido. Tiene una capacidad de 70 personas.
21	Auditorio ICPNA Miraflores	Miraflores	Avenida Angamos Oeste 120	(01) 7067001 anexos 9124	postmaster@icpna.edu.pe	http://www6.icpna.edu.pe/interior.aspx?cod_1=54&cod_2=62	El auditorio de la sede Miraflores asemeja un anfiteatro de estructuras modernas con escenario móvil que por su avanzada tecnología y funcionalidad permiten una adecuada y continua programación de importantes festivales de teatro, danza y música con el fin de continuar el acercamiento entre Perú y Estados Unidos. Tiene una capacidad de 200 butacas.
22	Teatro Larco	Miraflores	Av. Larco 1036	s/d	s/d	s/d	Actualmente la sala está bajo la coordinación de la organización teatral Plan9
23	Teatro De Lucía	Miraflores	Calle Bellavista 15074, Miraflores	(01) 702 8424	teatrodelucia@gmail.com	http://www.teatrodelucia.com/	Teatro inaugurado en el año 2012. La platea cuenta con 103 localidades. El escenario presenta las siguientes características: Ancho de embocadura 6 metros, embocadura fondo 6 metros y 2.80 metros de altura.
24	Centro Cultural Ricardo Palma	Miraflores	Av. Larco N° 770	(01) 446 3959, (01) 446 2649, (01) 446 6164	bruno.ceccarelli@miraflores.gob.pe	http://www.miraflores.gob.pe/cultura.asp	En el primer nivel del Centro Cultural se ubica el auditorio municipal llamado Julio Ramón Ribeyro, con capacidad para 195 personas. Este auditorio se ha convertido en un importante espacio de difusión de las artes escénicas en Lima con la participación de diversos artistas y gestores culturales.

Tabla B1: Salas de teatro de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

N°	Teatros	Distrito	Dirección	Teléfono	Correo	URL	Descripción
25	Teatro Nadal	Miraflores	Pasaje Mártir Jose Olaya 139 int. 112	s/d	jepinapa@hotmail.com	s/d	Teatro Nadal dedicada al arte escénico, la sala cuenta con una capacidad de 112 butacas, escenario, telón automatizado, barras de luces, camerinos y sala con aire acondicionado, además de contar con todas las normas de defensa civil
26	Sala teatral Casa Yuyachkani	Magdalena del Mar	Jirón Tacna 363, altura cuadra 40 avenida Brasil	(01) 263 4484	yuyachkani@yuyachkani.org	http://www.yuyachkani.org/yuyachkani.html/ http://www.facebook.com/#!/grupoyuyachkani?sk=info	La Sala Teatral Yuyachkani es una de las más emblemáticas de la ciudad de Lima administrada por el Grupo de Teatro Yuyachkani que desde hace más de 30 años ha realizado, de manera independiente, una actividad escénica en diálogo con la memoria y las problemáticas de su entorno. Cuenta con programación constante. Tipo de sala: Arena y gradería frontal; con capacidad para 160 asistentes.
27	Teatro Mario Vargas Llosa, Biblioteca Nacional del Perú	San Borja	Avenida De la Poesía 160	(01) 513 6900 anexo 7182	imagen@bnp.gob.pe	http://www.bnp.gob.pe/portalbnp/index.php?option=com_content&view=article&id=1547&Itemid=666	Uno de los más modernos teatros del país, cuenta con cómodas butacas, sistema de sonido, iluminación y acústica de primer nivel. Se accede al teatro desde la Av. De la Poesía por la explanada de ingreso. Capacidad para 530 espectadores.
28	Gran Teatro Nacional	San Borja	Av. Javier Prado Este cuadra 24	s/d	programacion.gtn@cultura.gob.pe	http://granteatronacional.pe	El Gran Teatro Nacional tiene una capacidad para recibir 1493 asistentes por función. Es una sala multipropósito que busca convertirse en un amplio espacio para que los ciudadanos peruanos gocen y disfruten de espectáculos de primer nivel, como óperas, conciertos, ballet; todo proyectado con la más avanzada tecnología disponible en el mundo. Se encuentra en la sede del Ministerio de Cultura, cuenta con una serie de salas y auditorios para todo tipo de actividades artísticas y culturales. Su cercanía a la Biblioteca Nacional del Perú le brinda la posibilidad de convertirse en un eje cultural único y sin precedentes.
29	Teatro del Centro Español del Perú - Federico García Lorca	Jesús María	Avenida Salaverry 1910	(01) 471 7206	centroespañol@yahoo.es	http://www.xn--centroespaol-jhb.com/servicios/alquiler-del-teatro	El Teatro del Centro Español del Perú tiene una programación mensual, tanto interna como externa. La sala cuenta con equipamiento de sonido, multimedia, luces de salón, luces de escenario, etc. Tiene una capacidad de 265 personas.
30	Teatro Peruano Japonés	Jesús María	Avenida Gregorio Escobedo 781. Residencial San Felipe	(01) 518 7450 ; (01) 518 7500 anexo 1046	teatro@apj.org.pe	http://www.apj.org.pe/teatro http://es.wikipedia.org/wiki/Teatro_Peruano_Japon%C3%A9s	El Teatro Peruano Japonés es una sala italiana moderna. Tiene presentaciones teatrales todo el año. Con una capacidad de 1025 personas (platea 569 butacas, mezanine 456 butacas). La sala de teatro cuenta con equipo de luces y sonido.
31	Sala de teatro del Centro Cultural Municipal Jesús María - Auditorio Servulo Gutiérrez	Jesús María	Horacio Urteaga 535	(01) 614-1212 anexo 3636	dcalle@munijesusmaria.gob.pe	http://www.munijesusmaria.gob.pe/	El teatro del Centro Cultural Jesús María tiene un aforo de 100 personas. Cuenta con equipos de sonido, luces, aire acondicionado, rampas y facilidades. En este Auditorio cultural de la Municipalidad de Jesús María lugar se presenta una amplia gama de obras de teatro de contenidos culturales siempre promoviendo la agenda cultural.
32	Teatro de la Universidad del Pacífico	Jesus Maria	Jr. Sánchez Cerro 2121	(01) 219 0100	redescultura@up.edu.pe llusera_s@up.edu.pe	www.up.edu.pe/centroculturalup	Cuenta con una sala para 277 espectadores. En el marco de las celebraciones por sus 50 años de vida institucional, el año 2012 la Universidad del Pacífico inauguró su Centro Cultural que cuenta con un auditorio en donde se desarrollan actividades de las artes escénicas.
33	Auditorio Goethe Institut	Jesus Maria	Jirón Nazca 722	(01) 433 3180, (01) 433 0192	info@lima.goethe.org	http://www.goethe.de/ins/pe/lim/deindex.htm	El Goethe Institut lleva a cabo actividades culturales de toda índole tanto con ponentes nacionales como internacionales. La sala de última generación tiene una capacidad para 250 personas, la cual se alquila también para eventos privados.
34	Teatro Ricardo Blume	Jesús María	Jirón Huiracocha 2160	(01) 462 7209, (01) 462 7210, (01) 462 7373	cftaranwa@gmail.com	https://www.facebook.com/TeatroRicardoBlume	Este espacio pertenece a la asociación Aranwa Centro Cultural. Cuenta con el Centro de Formación Teatral Aranwa.

Tabla B1: Salas de teatro de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

N°	Teatros	Distrito	Dirección	Teléfono	Correo	URL	Descripción
35	Teatro Manuel Ascencio Segura	Lima	Jirón Huancavelica 265	(01) 315 1324 , (01) 315 1451	teatrosmunicipales@munlima.gob.pe	s/d	El Teatro Manuel Ascencio Segura tiene una capacidad de 809 personas. El tipo de sala es Italiana clásica.
36	Auditorio Angélica Gallegos de la UTP	Lima	Av. Petit Thouars 116	(01) 315 9600 Anexo 1910	auditoriosutp@utp.edu.pe	http://www.utp.edu.pe/auditorios/	La Universidad Tecnológica del Perú desarrolla actividades de las artes escénicas en este especial espacio.
37	Teatro de la Asociación de Artistas Aficionados	Lima	Jirón Ica 323	(01) 428 0432	aaaasociacion@yahoo.com	http://aaalima.blogspot.com/	El Teatro de la Asociación de Artistas Aficionadas (AAA) cuenta con presentaciones semanales, ofrece talleres, alquiler de la sala de teatro y espacios para ensayos. Cuenta con funciones privadas y abiertas al público. Posee un equipo de sonido y luces. Tipo de sala: Italiana y platea con capacidad para 214 asistentes.
38	Centro Cultural Teatro de Cámara	Lima	Avenida Arequipa 1055	(01) 471 3176	informestc@teatrodecamara.org ; teatrodecamara@hotmail.com	http://www.teatrodecamara.org http://www.teatrodecamaraitaliano.blogspot.com	El Centro Cultural Teatro de Cámara ofrece exposiciones teatrales bajo la dirección del Centro Cultural Teatro de Cámara. Cuenta además con un convenio con el Instituto Italiano de Cultura. Tiene una capacidad de 120 personas.
39	Teatro Ella Dunbar Temple de la UNMSM	Lima	Sede Central Jorge Basadre Plaza Fray Tomás de San Martín, Ciudad Universitaria UNMSM. Avenida Germán Amézaga S/N Puerta N° 5.	(01) 619 7000 anexos 7362 ó 7425	ella.temple@unmsm.edu.pe	http://teatrosanmarcos.blogspot.com http://www.unmsm.edu.pe/?url=universidad-infraestructura-ella	El Teatro Ella Dunbar se utiliza de acuerdo a las necesidades del Centro Cultural o eventos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Posee una amplia y confortable sala de 438 butacas pullman con excelente visibilidad y aire acondicionado, óptimo aislamiento acústico, sistemas de iluminación, y sonido de última generación. Escenario de 15 m. de boca por 10 m. de fondo 6 m. de altura hasta la boca del escenario 5 pasarelas sobre el escenario a 7.5 m. de altura para manejo de escénico y de iluminación.
40	Teatro Luigi Pirandello	Lince	Alejandro Tirado 274 , Santa Beatriz	(01) 471 7074 / 4721316/ 989953322	culturale.iiclima@esteri.it	http://www.iiclima.esteri.it	Con capacidad para 715 espectadores.
41	Teatro Municipal de Lima	Lima	Jirón Ica cuadra 4	(01) 427 0699	teatrosmunicipales@munlima.gob.pe	http://www.munlima.gob.pe	Con capacidad para 1181 asistentes. Se encuentra en pleno Centro histórico de la ciudad de Lima, fue construido en 1915 e inaugurado el 28 de julio de 1920 con la ópera Aida de Giuseppe Verdi de la Gran Compañía de Opera Italiana de Adolfo Bracale.
42	Auditorio ICPNA Lima Centro	Lima	Jirón Cusco 446	(01) 7067001 anexos 9124	dpinilla@icpna.edu.pe	http://www6.icpna.edu.pe/interior.aspx?cod_1=54&cod_2=62	El auditorio de la sede Lima Centro es un teatro clásico, estilo italiano que tiene capacidad para 400 personas y cuenta con modernos equipos, lo cual permite la realización -según la naturaleza del evento- de conferencias, conciertos, proyección de películas y funciones de teatro y danza. Aproximadamente el número de asistentes al año bordea las 15 mil personas.
43	Auditorio del Centro Cultural San Marcos - Teatro de San Marcos	Lima	Avenida Nicolás de Piérola 1222 , Parque Universitario	(01) 619 7000 anexo 5204	teatro.ccsm@unmsm.edu.pe ; teatrodesanmarcos@gmail.com	http://www.ccsm-unmsm.edu.pe/teatro/index.htm / http://www.teatrosanmarcos.blogspot.com	El Auditorio del Centro Cultural San Marcos ofrece constantes presentaciones de teatro y talleres. El espacio también es utilizado por distintas Direcciones que conforman el Centro Cultural San Marcos. Cuenta con equipamiento técnico de luces y sonido. Tiene una capacidad de 80 personas.
44	Auditorio Centro Cultural de España	Lince	Natalio Sánchez 181	(01) 330 0412	centrocultural@aacid.pe	http://www.ccelima.org/web/	El Auditorio del Centro Cultural de España presenta espectáculos de teatro y danza, conciertos de música, ciclos de películas, presentaciones de libros y conferencias con el propósito de difundir y promover la cultura española de hoy en el Perú. Cuenta con un sistema de sonido e iluminación escénica y proyector de cine de 35 mm. Tiene una capacidad de 170 personas.

Tabla B1: Salas de teatro de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

N°	Teatros	Distrito	Dirección	Teléfono	Correo	URL	Descripción
45	Auditorio AFP Integra del MALI	Lima	Paseo Colón 125	(01) 204 0000	jalva@mali.pe informes@mali.pe	http://www.mali.pe/	El Auditorio AFP Integra del MALI es un espacio remodelado, ofrece dentro de su programación ciclos de cine, presentaciones diversas y temporadas teatrales. Cuenta con equipos de sonido e iluminación. La capacidad del auditorio es de 245 butacas, 191 en la Platea y 54 Mezzanine.
46	Teatro Municipal Alejandro Granda	Callao	Jirón Pedro Ruiz 251	(01) 465 9900	callao-industrias@cultura.gob.pe callao@cultura.gob.pe	s/d	El 21 de diciembre de 1860 se construye el Teatro de la Independencia. El 20 de agosto de 1993 cambia de nombre por "Teatro Alejandro Granda Relayza" en honor al más grande tenor chalaco de fama mundial. Reinaugurado entonces por el Alcalde Alexander Kouri en agosto de 2002. Tiene capacidad para 916 personas (457 en Platea y 379 en Mezzanine).
47	Microteatro	Barranco	Ayacucho 271, Barranco	(01) 2528092	s/d	http://microteatrolima.com/	Microteatro Lima presenta simultáneamente 5 obras de corta duración (15 minutos) dirigidas a 15 espectadores por función, que se desarrollan en espacios reducidos de 15 metros cuadrados. Estas salas se encuentran en una casona en Barranco, y se centran en un mismo eje temático.

ANEXO C: Mapeo de Productoras Teatrales Independientes de Lima Metropolitana y Callao

Tabla C1: Mapeo de Productoras Teatrales Independientes de Lima Metropolitana y Callao

Distrito	Nombre de la productora	Años en el sector	Última producción 2016-2017	Salas de teatro	Tipos de obra	Herramientas digitales
ANCÓN	No hay productoras teatrales en el distrito					
ATE	Grupo Cultural Pukllay	18 años	No produce	Centro cultural de Ate	Sociocultural	FB: www.facebook.com/arte.pukllay
BARRANCO	Keto Espectáculos	15 años	"Confusión en el cuento", "Un día en particular"	Teatro de Cámara "El Olivar"	Obras de imprología/ Infantiles	WEB: http://keto.pe/inicio/empresa/ FB: https://www.facebook.com/ketoimpro YOUTUBE: https://www.youtube.com/user/ketovideos
	La Nave Producciones	4 años	"Oh por Dios", "Los Perros", "Infortunio", "Salvador", "Peter Pan", "Cock", "El Montaplatos", "La Odissea"	Teatro Mario Vargas Llosa, Centro Cultural de la UL, Teatro de Lucía, Teatro de la UP	Imprología y comedia	FB: https://www.facebook.com/LaNavePeru/ TWITTER: https://twitter.com/LaNavePeru
	Colectivo Espacio Libre	18 años	"Dos calculadores", "Café inútil orquesta", "Un sol sin cuenta"	Teatro Espacio Libre	Dramaturgia	WEB: www.espaciolibreteatro.blogspot.com FB: www.facebook.com/pages/Espacio-Libre-Teatro-P%C3%A1gina-Oficial/187003391329360
	Escuela de actuación y teatro "Ensamble"	5 años	"Pareja Moderna"	Teatro Plaza Norte	Comedia e Infantiles	WEB: http://www.teatroensamble.com.pe/ (sin acceso a la web) FB: https://www.facebook.com/teatroensamble/
BREÑA	No hay productoras teatrales en el distrito					
CARABAYLLO	No hay productoras teatrales en el distrito					
CHORRILLOS	No hay productoras teatrales en el distrito					
CIENEGUILLA	No hay productoras teatrales en el distrito					
COMAS	Centro Cultural Luna Sol	14 años	"Intensidad y altura"	Quilla Teatro	NO FIGURA	WEB: lunasolintegrantes.blogspot.com FB: www.facebook.com/lunasol.teatro.5 www.facebook.com/LunaSolTeatro/?ref=br_rs
EL AGUSTINO	No hay productoras teatrales en el distrito					
INDEPENDIA	No hay productoras teatrales en el distrito					

Tabla C1: Mapeo de Productoras Teatrales Independientes de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

Distrito	Nombre de la productora	Años en el sector	Última producción 2016-2017	Salas de teatro	Tipos de obra	Herramientas digitales
JESÚS MARÍA	Asociación Cultural Diantres	14 años	" Impro Match Amateur"	Teatro Julieta	Imprología	FB: https://www.facebook.com/ACDiantres/
	Asociación Cultural Camisa de Fuerza	4 meses	"Como si fuera esta noche"	Teatro Racional	Culturales	WEB: http://camisadefuerza1.wixsite.com/camisadefuerza FB: https://www.facebook.com/camisafuerza/ YOUTUBE: https://www.youtube.com/channel/UCvhThPIvuLSTu7MI86lrg8A
	Centro Cultural Nosotros	30 años		Complejo Arqueológico Mateo Salado	Teatro infantil, jóvenes y adultos	WEB: ccnosotros.culturaperu.org/perfil FB: www.facebook.com/CentroCulturalNosotros?fref=ts
	Grupo de Danza y Teatro "QUIMERA"	15 años	"Sherk La Obra"	Teatro La Farra Club	Infantiles	---
LA VICTORIA	No hay productoras teatrales en el distrito					
LINCE	Era Azul Producciones	11 años	"Sueños"	Sede Lince	Variadas	WEB: https://eraazul.wordpress.com/ FB: https://www.facebook.com/eraazulproducciones/ TWITTER: https://twitter.com/era_azul?lang=es / https://www.instagram.com/eraazulproducciones/
LIMA	Asociación de Artistas Aficionados	79 años	"Esperando a Godot"	Teatro de Asociación de Artistas y Aficionados	Drama	WEB: aaalima.blogspot.com FB: www.facebook.com/asociacion.deartistasaficionados?fref=ts TWITTER: https://twitter.com/aaaficionados YOUTUBE: www.youtube.com/user/asocart
	Teatrapa Producciones	6 años	"La Metamorfosis"	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Musical	FB: https://www.facebook.com/Teatrapa.Produccion/ TWITTER: https://twitter.com/teatrapaprod YOUTUBE: https://www.youtube.com/user/TeatrapaProducciones
LOS OLIVOS	No hay productoras teatrales en el distrito					
LURÍN	No hay productoras teatrales en el distrito					

Tabla C1: Mapeo de Productoras Teatrales Independientes de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

Distrito	Nombre de la productora	Años en el sector	Últimas producción 2016-2017	Salas de teatro	Tipos de obra	Herramientas digitales
MAGDALENA	Grupo Cultural Yuyachkani	46 años	"Antígona", "Con-cierto Olvido", "Adiós Ayacucho", "Cartas de Chimbote", "Confesiones", "No me toquen ese vals", "Los Músicos Ambulantes", "Patio de contactos", "Kusillo", "Laboratorio abierto", "Adios Ayacucho", "Discurso de promoción"	Casa Yuyachkani	Dramaturgia, realidad peruana	WEB: http://www.yuyachkani.org/ FB: https://www.facebook.com/grupoyuyachkani/ TWITTER: https://twitter.com/yuyachkani
	Preludio Asociación Cultural	20 años	"Dejame que te cuente", "Bajo terapia", "Musical 2015", "Sweet charity", "El chico de oz", "Amor sin banderas"	Teatro Municipal	Musical / Comedia	WEB: http://www.preludio.pe/ FB: https://www.facebook.com/preludio TWITTER: https://twitter.com/preludioac / https://www.instagram.com/preludioac/ YOU TUBE: https://www.youtube.com/user/preludioasociacion
MAGDALENA VIEJA	No hay productoras teatrales en el distrito					
PUEBLO LIBRE	Asociación Cultural El Galpón.Espacio	10 años	"Intensidad y altura"	El Galpon.Espacio	Artes plásticas y visuales, arte urbano, y teatro clásico	WEB: elgalpon.espacio.pe FB: www.facebook.com/pages/El-Galp%C3%B3n-Espacio/164436006912685 TWITTER: https://twitter.com/teatroelgalpon?lang=es
RIMAC	No hay productoras teatrales en el distrito					
SURCO	Centro Cultural de la Universidad de Lima	9 meses	"Los regalos" "Los perros" "El proyecto laramie" "El primer caso de Black&Jack"	Centro Cultural de la Universidad de Lima	Clásico	WEB: https://www.centroculturalulima.com/wp/eventos/ FB: https://www.facebook.com/centroculturalulima/ TWITTER: https://www.instagram.com/centroculturalulima/ YOUTUBE: https://www.youtube.com/channel/UCW0tN7v9ZvYGWNJkaAylYQg
	Teatro de la Resistencia	15 años	"Beca y Eva dicen que se quieren", "Encuentro con Maguey", "Esperando a Godot"	El Olivar	Clásico	WEB: http://teatrodelaresistencia.blogspot.pe/ FB: https://www.facebook.com/TeatroDeLaResistencia/

Tabla C1: Mapeo de Productoras Teatrales Independientes de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

Distrito	Nombre de la productora	Años en el sector	Última producción 2016-2017	Salas de teatro	Tipos de obra	Herramientas digitales
SAN BORJA	Asociación Cultural Diez talentos	18 años	"Super Tormenta"	Microteatro	Dramático	WEB: http://www.dieztalentos.com/ FB: https://www.facebook.com/dieztalentos/ TWITTER: https://twitter.com/dieztalentos?lang=es
SAN ISIDRO	Asociación Cultural Teatro de Cámara	24 años	"Orquesta de Señoritas", "Entre ollas y cañones", "Dos damas de tijereta, Pizarro: Crónica de tradición y conquista"	Sala CAFAE	Tragicomedia / Infantil / Crónicas	WEB: http://www.teatrodecamara.org/ FB: https://www.facebook.com/teatro.decamara - NO DISPONIBLE
	Centro Cultural CAFAE	15 años	"El guardián de las lagunas", "La banca", "La tregua", "Pecados latinoamericanos"	Sala CAFAE	Dramático	WEB: http://www.cafae-se.com.pe/site/centro-cultural/ FB: https://www.facebook.com/CentroCulturalCAFAE-SE/ TWITTER: https://twitter.com/cccafaese YOUTUBE: https://www.youtube.com/watch?v=ww69C0bIJis
	Centro Cultural Pontificia Universidad Católica	23 años	"Pájaros en llamas", "Casi don quijote", "Ausentes", "Almacenados", "Dios es un DJ", "3 historias de teatro", "Las aventuras del Dr. Quark", "El mago soy yo... también"	CCPUCP	Dramático	WEB: https://www.centroculturalpucp.com/ FB: https://www.facebook.com/ccpucp TWITTER: https://twitter.com/CCULTURALPUCP YOUTUBE: https://www.youtube.com/user/CCPUCPTV
SAN JUAN DE LURIGANCHO	Kactus Teatro Circo	12 años	"Los tres chanchitos"	No tienen una sala fija	Infantil	WEB: www.kactusteatrocirco.blogspot.com FB: www.facebook.com/kactus.batukada?fref=ts YOUTUBE: www.youtube.com/channel/UCFCSlpl11-HWfuWdwwfv7A
	Proyecto Caja de agua	8 años	"Cholo soy" "El zorro y el cuy" "Jesucristo Superstar" "Historias del Peru profundo" "Natividad" "Don Dimas de la Tijereta"	Teatro municipal de San Juan de Lurigancho	Infantil, drama, comedia, leyendas	WEB: proyectocajadeagua.blogspot.com/ FB: www.facebook.com/proyectocajadeagua
	Juglar teatro de títeres	20 años	"Festival el gato y la Luna"	Teatro de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Teatro de títeres para niños	WEB: www.juglarteatro.blogspot.com FB: www.facebook.com/peluchon.deljuglar
SAN LUIS	No hay productoras teatrales en el distrito					

Tabla C1: Mapeo de Productoras Teatrales Independientes de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

Distrito	Nombre de la productora	Años es el sector	Últimas producción 2016-2017	Salas de teatro	Tipos de obra	Herramientas digitales
SAN MARTÍN DE PORRES	Asociación Juego en las Tablas	10 años	"Romeo y Julieta made in Perú", "Paco Yunque",	Auditorio Cielo	Sociocultural / Dramático	WEB: juegoenlastablas.wordpress.com / http://www.juegoenlastablas.org/ FB: www.facebook.com/TeatroJuegoEnLasTablas TWITTER: plus.google.com/u/1/109918886187785733809/po sts YOUTUBE: www.youtube.com/channel/UCIcAPjVpKIVqe6iIpT0SV0w/videos
SAN MIGUEL	Centro Cultural Maguey	21 años	"Micaela", "Pasos y latidos", "La hija de Lope", "Rapsodia"	Teatro Maguey	Sociocultural	WEB: http://www.magueyteatro.org/ FB: https://www.facebook.com/Maguey-Grupo-de-Teatro-Centro-cultural-219550269472 TWITTER: https://twitter.com/magueyteatro YOUTUBE: https://www.youtube.com/user/magueyteatroperu1
SANTA ANITA	Centro Cultural Santa Anita	NO FIGURA	"El mono, el tigre y una cierta tortuga", "Los regalos: una historia de hombres en familia"	Teatro Municipal de Santa Anita	Cultural / Infantil	FB: https://www.facebook.com/CCSantaAnita/
SANTA MARÍA DEL MAR	No hay productoras teatrales en el distrito					
SANTA ROSA	No hay productoras teatrales en el distrito					
SURQUILLO	Grupo Vodevil SRL	9 años	"Zapping - 3 musicales en 1", "Bendito Bodrio", "La Maldita Comedia"	Auditorio del ICPNA Teatro Racional La Posada del Mirador	Musicales / Comedia	WEB: http://grupovodevil.com/ FB: https://www.facebook.com/vodevilproducciones TWITTER: https://twitter.com/vodevilprod YOUTUBE: https://www.youtube.com/user/VPOficial
VILLA EL SALVADOR	Vichama Teatro	24 años	"Quién se comió mi planeta"	Vichama Teatro	Infantil	WEB: www.vichama.org FB: www.facebook.com/teatro.vichama?fref=ts TWITTER: twitter.com/VichamaTeatro YOUTUBE: www.youtube.com/user/vichamasolidarite
	Asociación Cultural Arena y Esteras	25 años	"El Ávaro", "Arenas de Villa", "Curandero"	Casa Cultural Arena y Esteras	Cultural / comedia	WEB: www.arenayesteras.org FB: https://www.facebook.com/teatroarenayesteras/

Tabla C1: Mapeo de Productoras Teatrales Independientes de Lima Metropolitana y Callao (Continuación)

Distrito	Nombre de la productora	Años en el sector	Últimas producción 2016-2017	Salas de teatro	Tipos de obra	Herramientas digitales
MIRAFLORES	Los Productores	5 años	"Toc Toc", "Las Lolos", "Mamma Mía", "Un acto de Dios"	Teatro Pirandello	Musicales / Comedia	WEB: https://losproductores.pe/ FB: https://www.facebook.com/LosProductores/ TWITTER: https://twitter.com/LosProductores INSTAGRAM: https://www.instagram.com/losproductores/ YOUTUBE: https://www.youtube.com/user/LosProductoresPeru
	Centro Cultural Peruano Británico	80 años	"Luz de Gas", "Noche de Reyes", "Hamlet", "Nunca llueve en Lima"	Teatro Británico	Cultural	WEB: http://www.centrocultural.britanico.edu.pe FB: https://www.facebook.com/centroculturalbritanico/ TWITTER: https://twitter.com/teatrobritanico INSTAGRAM: https://www.instagram.com/teatrobritanico/ YOUTUBE: https://www.youtube.com/user/britanicocultural
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	Asociación Pies Descalzos	19 años	---	NO FIGURA	Sociocultural	WEB: www.piesdescalzos.org.pe FB: www.facebook.com/fernandoflorescuba/about TWITTER: www.facebook.com/fernandoflorescuba/about
CALLAO	Asociación Cultural de Estudio y Difusión del Folklore Identidad	12 años	"El viaje del Muqui"	NO FIGURA	Cultural	FB: www.facebook.com/ACEDFOLKIDENTIDAD TWITTER: https://twitter.com/folk_identidad YOUTUBE: www.youtube.com/user/AcedFolkI
BELLAVISTA	Asociación Cultural La Carimba	17 años	No está produciendo obras	NO FIGURA	NO FIGURA	FB: www.facebook.com/carimba.dejandohuellas
	Asociación Cultural WASI	6 años	NO FIGURA	Palacio Municipal de Miraflores	NO FIGURA	WEB: www.wasi.pe FB: www.facebook.com TWITTER: https://twitter.com/wasicultural
CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	No hay productoras teatrales en el distrito					
LA PERLA	No hay productoras teatrales en el distrito					
LA PUNTA	No hay productoras teatrales en el distrito					
VENTANILLA	No hay productoras teatrales en el distrito					

ANEXO D: Relación de Expertos y Productoras teatrales

Tabla D1: Relación de productoras teatrales

PRODUCTORAS TEATRALES				
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO/ OCUPACIÓN	LUGAR	FECHA	DURACIÓN
Randolfo Valles Navarro	Productor en Los Productores	Oficinas de Los Productores	25/05/2017	46 minutos
Natalia Urrutia	Productora general de la Asociación Drama: La Plaza y Los Productores	Oficina administrativa de Asociación Dama	31/05/2017	26 minutos
Gean Pool Uceda	Productor en Los Productores y Microteatri	Teatro Pirandello	08/05/2017	25 minutos
Ana Sofía Togchi	Fundadora y productora en Arena y Esteras	Casa cultural Arena y Esteras	08/05/2017	30 minutos
Socorro Naveda	Productora en Yuyachkani	Casa Yuyachkani	04/07/2017	1 hora 33 minutos

Tabla D2: Relación de expertos en el sector teatral

EXPERTOS EN EL SECTOR TEATRAL				
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO/ OCUPACIÓN	LUGAR	FECHA	DURACIÓN
José Carlos Loyola	Coordinador técnico en el MINEDU y docente en la PUCP	Tinkuy, sala de profesores	11/04/2017	56 minutos
Germán Rómulo Díaz Díaz	Productor en el Microteatro	Tinkuy, primer piso	19/04/2017	39 minutos
Lorena Peña Piedra	Docente en FARES y productora en las asociación cultural en El Galpón Espacio	Pabellón Z de la PUCP	27/04/2017	31 minutos
Sergio Llusera Martínez	Director del Centro Cultural de la Pacífico	Cafetería La Bodega Verde	04/05/2015	29 minutos
Viviana Quea	Docente de la Facultad de Artes escénicas	Estacionamiento Pab. Z	08/05/2017	39 minutos
Marco Mühletaler Maggiolo	Director del Centro Cultural de la PUCP	Centro Cultural PUCP	10/05/2017	30 minutos
Cintya Amez	Coordinadora de proyectos de la Dirección Artística del Ministerio de Cultura	Sala de dirección de artes – MINCU	10/05/2017	48 minutos
Alejandra Rivera	Egresada de FARES y Productora de microteatro	Rotonda Pab. Z	25/05/2017	30 minutos
Magaly Bolivar	Docente PUCP, productora y actriz de teatro	Oficina FGAD	04/07/2017	37 minutos
Katya Bejarano	Comunicación y difusión – Aranwa Teatro	Café “La Baguette”	17/07/2017	1 hora 32 minutos

ANEXO E: Guía de entrevistas a expertos del sector cultural y teatral

Día:

Hora:

Lugar:

Presentación:

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente, nos encontramos realizando un trabajo de investigación acerca de los retos de gestión que enfrentan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana al momento de llevar a cabo sus puestas en escena. De antemano quisiéramos agradecer su disponibilidad para brindarnos esta entrevista, la misma que será empleada para fines académicos en esta investigación.

Objetivos:

- Identificar los obstáculos que atraviesan las productoras independientes de Lima Metropolitana al momento de poner sus puestas en escena
- Entender cómo funciona el proceso de producción de las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana
- Conocer el proceso de difusión y los criterios que adoptan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana al momento de poner sus puestas en escena

Nombre y Apellidos:

Ocupación/ Cargo:

Tiempo en el cargo:

Preguntas:

Sección I: Sector cultural y teatral

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión cultural en Lima Metropolitana?
2. ¿Cuál es la situación actual del sector teatral en nuestro país y Lima Metropolitana, específicamente? ¿Cuáles son los principales problemas y qué retos atraviesa actualmente?
3. ¿Cuál ha sido la evolución de este sector?
4. Se dice que nuestro país está viviendo un “boom teatral”, ¿usted está de acuerdo con esa afirmación? ¿Sí o no? ¿Por qué?

5. ¿Cuáles han sido los factores relevantes para que haya este boom?
6. ¿Cuál es la situación actual de las productoras teatrales en Lima Metropolitana? (Están en crecimiento o recesión) ¿Qué ha sucedido con la oferta y demanda de las producciones?
7. ¿Considera que la situación es igual para todas o hay alguna diferencia entre ellas?
8. ¿Considera que hay circunstancias a favor y/o en contra para la producción escénica? ¿Cuáles serían las más importantes y por qué?

Sección II: Producción

9. ¿En su experiencia cuál es el proceso de producción teatral que usualmente siguen las productoras para hacer la puesta en escena de una obra? ¿Este es el único modelo o existen otros?
10. ¿Cuáles son las fases dentro de este proceso, acciones y herramientas?
11. ¿Cuál o cuáles considera más relevante para lograr el éxito de la puesta en escena?
12. Según su experiencia, ¿Qué criterios consideran las productoras al momento de hacer su puesta en escena?
13. ¿Qué características deben tener los espacios teatrales para ser elegidos? ¿Cuál es el proceso que siguen para obtener las salas?
14. ¿Cuáles son los requisitos que exigen los espacios teatrales para que realicen su puesta en escena? ¿Existen factores limitantes?
15. ¿Considera que en Lima Metropolitana existen redes y circuitos teatrales? ¿Cuáles son? ¿Cuál es su opinión al respecto de estos?
16. Si existieran estas redes y circuitos teatrales ¿Cómo influye en la actividad que realizan las productoras teatrales? ¿De forma positiva o negativamente? ¿Por qué?
17. ¿Cree usted que habría alguna manera de contribuir al desarrollo o consolidación de estas redes o circuitos teatrales? ¿Cómo sería esto posible? ¿Quiénes serían los responsables?

Sección III: Difusión

18. Así como existe un proceso de producción para las puestas en escena; también existe un proceso de difusión ¿Qué actividades suelen realizar las productoras teatrales para difundir sus obras?
19. ¿En su opinión cuán importante cree que es que las productoras lleven a cabo el proceso de difusión?
20. ¿Este proceso podría definir el éxito o fracaso de las obras?
21. ¿Considera que es relevante conocer las preferencias del público antes de llevar a cabo la obra? ¿Por qué?

22. ¿Cree que las productoras tienen en cuenta esto? ¿Sí o no? ¿Por qué?
23. ¿Desearía agregar algún comentario y/o recomendación final?



ANEXO F: Guía de entrevistas a productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana

Día:

Hora:

Lugar:

Presentación:

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, actualmente, nos encontramos realizando un trabajo de investigación acerca de los retos de gestión que enfrentan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana al momento de llevar a cabo sus puestas en escena. De antemano quisiéramos agradecer su disponibilidad para brindarnos esta entrevista, la misma que será empleada para fines académicos en esta investigación.

Objetivos:

- Identificar los obstáculos que atraviesan las productoras independientes de Lima Metropolitana al momento de poner sus puestas en escena
- Entender cómo funciona el proceso de producción de las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana
- Conocer el proceso de difusión y los criterios que adoptan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana al momento de poner sus puestas en escena

Nombre y Apellidos:

Ocupación/ Cargo:

Tiempo en el cargo:

Preguntas:

Sección I: General

1. ¿Cuánto tiempo lleva la productora en el sector teatral?
2. ¿Cómo ha sido el proceso de desarrollo que ha atravesado la empresa a lo largo de los años? ¿Qué aspectos consideran importantes para tener sostenibilidad y continuidad?
3. ¿Actualmente cómo están estructurados organizacionalmente? ¿Tienen una misión y visión claras? ¿Cuentan con un organigrama?
4. ¿Qué tipo de obras presentan?
5. ¿Cuál considera que ha sido la obra de teatro con más éxito? ¿Qué factores considera que determinaron esta situación?
6. ¿Cuál considera que no tuvo el éxito esperado? ¿Qué factores considera que determinaron esta situación?

Sección II: Producción

7. Una vez seleccionado un montaje, ¿Cómo operativizan el proceso de producción?
8. ¿Cuáles son las fases que tiene este proceso?
9. ¿Qué acciones se llevan a cabo dentro de estas fases y qué recursos utilizan?
10. ¿Cuánto tiempo lleva manejar todo ese proceso?
11. ¿Cuáles son los criterios que toman en cuenta para cada fase del proceso?
12. ¿Qué factores considera que tienen a favor durante este proceso?
13. ¿Qué dificultades u obstáculos atraviesan durante este proceso?
14. En la experiencia como productora ¿Cree que el proceso de producción teatral ha sido el mismo durante las últimas décadas? ¿Qué ha cambiado?
15. ¿Cuáles son los factores que toman en cuenta al momento de programar las obras teatrales que se han de presentar a lo largo del año?
16. ¿Qué características deben tener los espacios teatrales para ser elegidos? ¿Cuál es el proceso que siguen para obtener las salas?
17. ¿Cuáles son los requisitos que exigen los espacios teatrales para que realicen su puesta en escena? ¿Existen factores limitantes?
18. ¿Con qué permisos debe contar para poder poner en escena sus obras? ¿Cuáles son los factores legales que podrían ser considerados una limitante? (derechos de autor, derechos de la obra, contratos, compra de franquicias, condiciones de operación)

Sección III: Difusión

19. ¿Cuál es el proceso de difusión que llevan a cabo para captar espectadores? ¿Cómo funciona?
20. ¿Cuáles son las fases que tiene este proceso?
21. ¿Qué acciones se llevan a cabo dentro de estas fases y qué recursos utilizan?
22. ¿Bajo qué criterios manejan el proceso de difusión de las obras teatrales?
23. ¿Conocen a su público? ¿Toman en cuenta las preferencias de los espectadores al momento de lanzar la obra de teatro?
24. ¿A través de qué medios o canales dan a conocer sus puestas en escena? ¿Por qué utilizan cada uno de ellos?
25. ¿Cuentan con un plan de comunicación? ¿Cómo está estructurado este?

Sección IV: Cierre

26. Considerando un mapeo general de todo este proceso de producción y difusión ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?
27. ¿Qué sucede si después de haber cumplido todo el proceso, la obra no obtiene el resultado esperado?

28. ¿Considera que es o no relevante tener una buena gestión del proceso para conseguir los resultados deseado?
29. ¿Cuán importante es la profesionalización en el proceso de producción y difusión teatral?
30. ¿Qué aspectos considera importantes para mejorar como organización?
31. En general ¿Qué aspectos cree que se deberían mejorar en los procesos mencionados?
32. ¿Desearía agregar algún comentario y/o recomendación final?



ANEXO G: Matriz de Consistencia

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Indicadores	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
Retos de gestión productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana en el proceso de producción y difusión de montajes escénicos	PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	V. DEPENDIENTES			MUESTRO NO PROBABILÍSTICO
	¿Cuáles son los grandes retos de gestión que atraviesan las productoras teatrales de Lima Metropolitana para la puesta en marcha de sus propuestas escénicas?	Identificar los grandes retos de gestión que atraviesan las productoras teatrales de Lima Metropolitana al poner en marcha sus puestas en escena en los diferentes circuitos teatrales	Retos de gestión en montajes escénicos	-	- Entrevista a Expertos (Sector cultural/teatral) - Entrevistas a Productoras teatrales	EXPERTOS Tipo de muestra: "Bola de nieve" Criterios de selección: a) Experiencia y trayectoria en el sector cultural y/o teatral (mínima de 5 años) b) Conocimientos en temas relacionados a gestión cultural, marketing cultural y proceso de producción y difusión c) Se encuentren laborando en sector cultural y/o teatral d) Por recomendación de expertos y especialistas
	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	V. INDEPENDIENTES			
	¿Cuál son los grandes retos de gestión en términos de producción que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana?	Identificar los grandes retos de gestión en términos de producción que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana	Proceso de Producción	- Preproducción - Producción - Posproducción	- Entrevista a Expertos (Sector cultural/teatral) - Entrevistas a Productoras teatrales - Fuentes secundarias	PRODUCTORAS TEATRALES INDEPENDIENTE DE LIMA METROPOLITANA Tipo de muestra: "Caso-tipo" y "Homogénea" Criterios de selección: a) Deben encontrarse activas y formalizadas b) Contar con 5 años o más de labor ininterrumpidas en el sector teatral

	¿Cuál son los grandes retos de gestión en términos de difusión que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana?	Identificar los grandes retos de gestión en términos de difusión que atraviesan las productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana	Proceso de Difusión	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación de la campaña de difusión - Diseño de la campaña de difusión - Realización de la campaña de difusión - Evaluación de la campaña de difusión 	<ul style="list-style-type: none"> c) Producción de al menos cinco obras entre el 2016 – 2017 d) Público diversificado, en este sentido, fueron descartadas aquellas que sólo están orientadas al teatro infantil e) Se considera indiferente su inclinación hacía el teatro comercial o teatro cultural f) Contar con un espacio ya sea propio o alquilado para la presentación de sus obras g) Contar con facilidad de contacto, acceso a la información y a sus instalaciones
--	---	--	---------------------	---	---

ANEXO H: Primer Nivel de hallazgos de la investigación (Ver en CD adjunto)

Tabla H1: Según expertos

Tabla H2: Según Productoras teatrales independientes



ANEXO I: Segundo Nivel de hallazgos de la investigación (Ver en CD adjunto)

Tabla I1: Según expertos

Tabla I2: Según Productoras teatrales independientes



ANEXO J: Consentimiento informado (Ver en CD adjunto)

